

گزیده مقالات شماره می ۲۰۱۵



۱۶ ایده‌بان
آیا خودروساز تسلا، واقعا یک
نوآور اخلاص گر است؟

۳۰ تکنولوژی
انقلاب چاپ سه بعدی

۸۳ اطلاعات مشتری
تعادل بین حریم خصوصی و
سود شرکت

مجله کسب و کار هاروارد



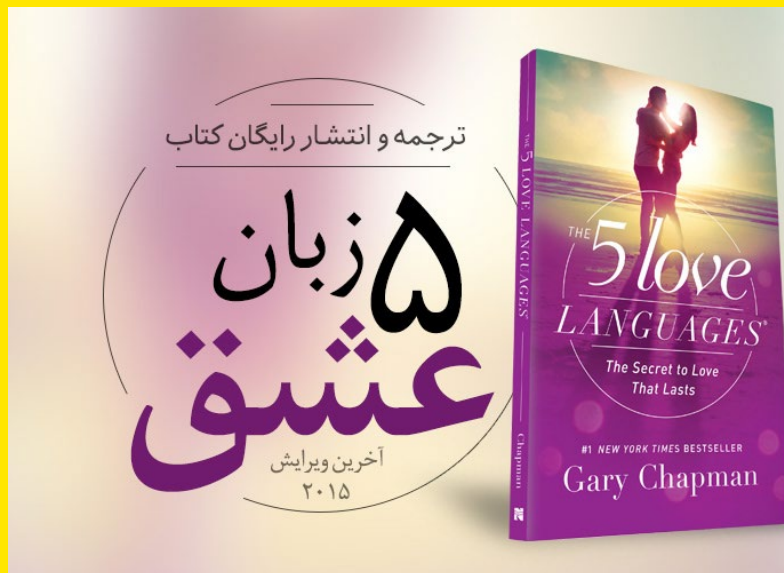
بهتر تصمیم بگیرید!

چگونه از سوگیری‌هایمان سبقت بگیریم و
تفکر خود را گسترده‌تر کنیم

صفحه ۳۹

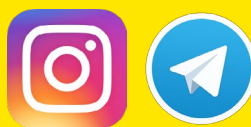
عشق و کسب و کار

ما در نشر نوین، در یک اقدام جدید تصمیم گرفتیم کتاب «۵ زبان عشق؛ رازهایی برای داشتن یک عشق پایدار» (نوشته دکتر گری چاپمن - ۲۰۱۵) را ترجمه و بصورت رایگان در اختیار عموم قرار دهیم. این کار شروع شده است و در یک کانال اختصاصی در تلگرام و اینستاگرام، همزمان با پیشرفت کار ترجمه و ویرایش کتاب، مطالب را در اختیار کاربران عزیز قرار می‌دهیم. در واقع در حال تجربه یک کتابخوانی گروهی و مجازی هستیم. از شما نیز دعوت می‌کنیم در این تجربه هیجان‌انگیز همراهمان باشید.



برای تامین هزینه پروژه، روی حمایت مالی کاربران عزیز حساب کرده‌ایم و امیدواریم این تجربه، ما را به انتشار کتاب‌های رایگان بیشتری ترغیب کند.

حمایت از پروژه (اطلاعات بیشتر):



برای مطالعه گروهی
کتاب به ما پیوندید:

حمایت از ادامه انتشار رایگان مجله کسب و کار هاروارد

در این دو سالی که افتخار داشتیم و در خدمت شما کاربران عزیز بودیم، همواره از ابراز لطف و حمایت‌های شما دلگرم شدیم و پر انرژی. در حال حاضر، برای ادامه مسیر انتشار رایگان مجله، نیاز به حمایت و همراهی شما هست و در صورت تمایل، از طریق لینک زیر می‌توانید از انتشار رایگان مجله حمایت مالی نمایید.

حمایت مالی از انتشار رایگان مجله کسب و کار هاروارد

تبلیغ در مجله کسب و کار هاروارد

خوانندگان مجله کسب و کار هاروارد، قدرت، نفوذ و پتانسیل بالایی دارند. آنها جزو مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های مختلف، کارآفرینان و اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های کشور می‌باشند. افراد موفقی که هرگز دست از تلاش بر نمی‌دارند، با آغوش باز به استقبال ایده‌های نو می‌روند و در مسیر دستیابی به بهترین‌ها هستند. به منظور کسب اطلاعات بیشتر در مورد کسانی که این مجله را می‌خوانند و اینکه برند شما چگونه می‌تواند با آنها ارتباط برقرار کند؛ با تیم تبلیغات مجله تماس بگیرید:

موبایل: ۰۹۱۹۱۲۱۰۴۳۹ ایمیل: info@nashrenovin.ir

می ۲۰۱۵

فهرست



۳۹

روشنگری: تصمیم‌گیری!

۴۰ اقتصاد رفتاری

رهبران به عنوان معماران تصمیم‌گیری

غیر ممکن است که از شر سوگیری‌های شناختی خلاص شویم، پس بهتر است در عوض محیط کاری سازمان را تغییر دهیم!

۵۲ مدیریت خود

از سوگیری‌های خود سبقت بگیرید!

چگونه تفکر خود را گسترش دهیم و تصمیمات بهتری بگیریم

۶۰ تصمیم‌گیری

فریب خورده توسط تجربه

تکنیک‌هایی برای آموختن درس‌های واقعی از چیزهایی که دیده یا شنیده‌ایم!

۶۶ تحقیق

از «انسان اقتصادی» به اقتصاد رفتاری

تاریخچه‌ای کوتاه از تصمیم‌گیری مدرن

تصویر بالا
میلو
۲۰۱۳
ایتالیا

نشر نوین

ناشر الکترونیک
مدیریت و کسب‌وکار

nashrenovin.ir

info@nashrenovin.ir



مذاکره و متقاعد سازی

کارگاه آموزشی به همراه بازی های گروهی و مدیریتی
در دانشگاه علم و صنعت

ارائه گواهینامه از
دانشگاه علم و صنعت

- سنجش و تعیین سطح شایستگی مذاکره و متقاعد سازی
- ارائه گزارش بازخورد و پروفایل شایستگی شرکت کنندگان
- ارائه برنامه توسعه فردی جهت ارتقا مهارت مذاکره و متقاعد سازی



تخفیف کاربران نشر نوین
۵۰ درصد



مکان برگزاری:
دانشگاه علم و صنعت



زمان برگزاری:
شهریور ۱۳۹۵



هزینه ثبت نام:
۱۵۰ هزار تومان

تلگرام: ۰۹۳۵ ۴۹ ۴۶ ۹۳۵

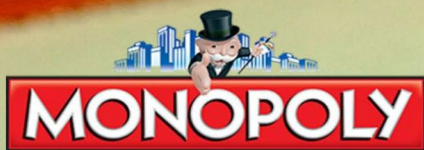


SMC
Smart-GTS Management Consulting

تلفن: ۰۲۱ - ۷۷۱۰۴۳۸۱



info@SmartGTS.com





۸۲

مشتریان

داده‌های مشتری؛ طراحی برای شفافیت و اعتماد

در مورد اطلاعات مشتریان، بهتر است شفاف و قابل اعتماد باشیم، قبل از آنکه توسط قانون مجبور به این کار شویم!

۷۴

کارآفرینی

دو راه به سوی کسب‌وکار اجتماعی پایدار

کارآفرینان اجتماعی موفق سعی دارند تا هر دو مورد «بازیگران اقتصادی» و «فناوری‌های مورد استفاده» را در سیستم‌های فعلی وارد کنند!

۳۱

ایده شگرف

انقلاب چاپ سه‌بعدی

به گفته‌ی تحلیلگران گارتنر، یک فناوری، هنگامی که به سطح پذیرش ۲۰ درصد می‌رسد، «جریان اصلی» به حساب می‌آید.

آسیاتک



اینترنت یک، آسیاتک

بسته ADSL فوری ۲۹۹,۹۰۰ تومان

۲ ساله، ۴۱۲ گیگ، مودم بی سیم



دارنده مجوز PAP به شماره ۳۱۰۱۲/۱۶۵۹۷ از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

☎ ۱۵۴۴

۰۲۱ ۸۲۱۴۴۰۰۰

✉ ۱۰۰۰ ۱۵۴۴

🌐 asiatech.ir



ایا تسلا با
تعریف «نوآری
اخلال گرانه»
مطابقت دارد؟
صفحه ۱۶



موارد کلی

- ۶ یادداشت سردبیر
- ۱۰ تعامل
- ۲۲ بیانیه چشم‌انداز
- ۲۴ شوخی استراتژیک

ایده‌بان

- ۱۶ استراتژی
- تسلا آنقدرها هم که شما فکر می‌کنید، اخلال‌گر نیست!
- ۲۰ از تحقیق خود دفاع کنید
- برنامه‌های سلامت شرکت، ما را ناخوش می‌کند.

تجربه

- ۹۴ مدیریت خود
- هنر بشارت دادن
- ترویج و بشارت دادن عالی است، اما چگونه!؟
- ۹۹ مطالعه موردی
- ماموریت خود را گسترش دهیم؟
- آیا میامی یک بیابان کارآفرینی است؟

مدیران و رهبران
باید برای شرکت
خود مبلغ و بشارت
دهنده باشند...
صفحه ۹۴



- ۱۰۴ ترکیب
- چرا اینقدر در برابر مدیرعاملان خانم مقاومت می‌کنیم؟

- ۱۰۹ کار و زندگی
- برایان گریزر فیلم‌ساز در مورد اهمیت کنجکاوری می‌گوید

۲۵ چگونه انجامش دادم...

- مدیرعامل سبیسکو از حفظ
- پیشتازی در تغییرات فناوری می‌گوید...

پرفروش ترین کتاب روانشناسی کاربردی سایت آمازون و نیویورک تایمز

طرز فکر؛ روانشناسی نوین موفقیت

چگونه می توانیم استعدادها و قابلیت هایمان را شکوفا کنیم

(در زمینه های رفتاری، کسب و کار، روابط عاطفی، مدرسه و دانشگاه و تربیت فرزند و ...)

نوشته دکتر کارول دوک (پرفسور دانشگاه استنفورد)، ترجمه شهلا ثریاصفت



اطلاعات بیشتر

خرید نسخه الکترونیکی

خرید نسخه کاغذی

درباره کتاب:

کارول دوک، استاد مشهور روانشناسی دانشگاه استنفورد، در نتیجه ده ها سال تحقیق و بررسی خود در زمینه دستاوردها و موفقیت، به ایده ای پیش گامانه دست یافته است: «قدرت طرز تفکر و نگرش ما»

او توضیح می دهد که چرا موفقیت ما تنها مرهون قابلیت ها و استعداد ما نیست، بلکه نحوه نگرش ما به آنها نیز بسیار حایز اهمیت است. او مشخص می کند که چرا ستایش هوش و توانایی افراد باعث سوق دادن آنها به موفقیت و دستاوردهای خوب نمی شود، بلکه می تواند آن را نیز به خطر اندازد. با داشتن نگرش صحیح، ضمن اینکه می توانیم در مسیر موفقیت و دستیابی به اهداف شخصی و حرفه ای مان گام برداریم، می توانیم به کودکان و کارمندان مان نیز برای موفق شدنشان کمک کنیم. دوک حقیقتی را آشکار می سازد که والدین، معلمان، مدیران و ورزشکاران موفق می دانند: چگونه یک ایده ساده در مورد ذهن، می تواند باعث ایجاد عشق به یادگیری و داشتن انعطاف پذیری لازم برای دستاوردهای شگرف در هر زمینه ای می شود!

«اگر در حال مدیریت افرادی هستید و یا پدر یا مادری (که خود به نوعی مدیریت کردن افراد است)، هر کاری دارید را کنار بگذارید و این کتاب را بخوانید.» - گای کاواساکی؛ نویسنده مشهور

استراتژی ۱۷

آیا خودروساز تسلا، یک نوآور اخلاص گر است؟

مدیریت ۱۸

کنترل روسای قدرت طلب

استخدام ۱۸

چه آگهی‌های استخدام از تعداد شغل‌های واقعی بیشتر است؟

ایده‌بان



چگونه تیم خود را به ارائه
ایده‌های بزرگ تشویق کنیم

صفحه ۱۹



در بین افرادی که برای پخش روزنامه استخدام شده بودند، افزایش حقوق هیچ تاثیری در عملکرد نداشت، جز برای افرادی که فکر می‌کردند که حقوق آنها بسیار کم است که عملکردشان ۷ درصد بهبود یافت. حقوق عادلانه و تلاش ارائه شده: ادغام شواهدی از یک آزمایش انتخاب و یک آزمایش میدانی «نوشته الاین کوئن، ارنست فئر و لورنز گوت»

استراتژی

تسلا آنقدرها هم که شما فکر می‌کنید اخلال‌گر نیست.

چیزی هست که می‌تواند واقعا صنعت خودرو را زیر و رو کند

در پاییز سال ۲۰۱۴ یک سرمایه‌گذار در خصوص چالشی دوستانه با کلیتون کریستنسن، استاد دانشکده کسب‌وکار هاروارد تماس گرفت. بیشترین شهرت کریستنسن به خاطر تئوری ابداعات مختل کننده است که بیان می‌کند چگونه شرکت‌هایی که به معرفی محصولات ابداعی می‌پردازند، در نهایت می‌توانند بازیگران مطرح را از طریق پیشرفت سیستماتیک محصولات تا جایی که بتوانند نیازهای مصرف کنندگان عمده را با قیمت‌های عموماً پایین برطرف کنند، کنار بزنند. سرمایه‌گذار مورد بحث که سهامدار شرکت تولیدکننده خودروهای برقی تسلا است، بیان می‌کند که موسس تسلا، الون ماسک، در حال ایجاد نوع جدیدی از اختلال است که در آن محصولات از بالا شروع می‌کنند و به پایین ختم می‌شوند. در طی تاریخ ده ساله تسلا، این شرکت تنها ۵۹,۵۰۰ خودرو تولید کرده است که بیشتر آنها بیش از ۱۰۰,۰۰۰ دلار قیمت داشته‌اند. اما این شرکت منتظر معرفی مدل جدیدی در اواخر سال ۲۰۱۵ است که قیمتی در حدود ۷۵ هزار دلار خواهد داشت و در سال ۲۰۱۷ نیز خودرویی تولید خواهد کرد که ۳۵ هزار دلار فروخته می‌شود. ماسک هدف خود را آشکارا بیان نموده است: تولید خودروی برقی ارزان قیمتی برای بازارهای عمده که جایگزین خودروهای با سوخت‌های فسیلی شود. این چالش همان چیزی بود که کریستنسن دوست دارد. او معتقد است که بهترین راه برای بهبود یک تئوری این است که موارد خلاف قاعده را بررسی کنیم (او گفته است صنعت هوانوردی با مطالعه سقوط‌های نخستین شدیداً پیشرفت کرد). او محقق همکار خود به نام تام بارتمن و همکاران خود در انجمن رشد و نوآوری دانشکده کسب‌وکار هاروارد را مسئول انجام یک مطالعه عمیق در مورد شرکت تسلا کرد تا دریابند آیا این شرکت واقعا در حال ایجاد یک نوآوری بالا به پایین مختل کننده است یا خیر و همچنین هر شرکت دیگری را که ممکن است بازار خودروی جهان را شدیداً متحول کند را بررسی نمایند.

زمان انجام چنین آزمایشی فرا رسیده است. تئوری نوآوری‌های مختل کننده بیستمین سالگرد خود را می‌گذرانند. این تئوری ابتدا در مقاله مجله کسب‌وکار هاروارد در سال ۱۹۹۵ شکل گرفت. این نظر که این تئوری تنها یک واژه جذاب بوده است و به کسب‌وکارهایی اطلاق می‌شود که در واقع چندان مختل کننده نیستند در حال فراگیر شدن است. کریستنسن در سال گذشته در جواب انتقاداتی که به کارهای او در مجله نیویورکر وارد شده بود به بلومبرگ گفته است «هم‌اکنون این واژه برای توجیه هر کاری که هر فردی - یک کارآفرین یا یک دانشجو - می‌خواهد انجام دهد اطلاق می‌شود». بارتمن می‌گوید که خبرگزاری‌های عامه‌پسند دائماً از شرکت تسلا و ایر بی بی به عنوان نمونه‌های نوآوری‌های مختل کننده یاد

می‌کنند. به نظر می‌رسد مدل کسب‌وکار ایر بی بی با تعریف ما سازگار باشد. او اضافه می‌کند اما آیا مدل تسلا نیز چنین است؟

برای بررسی این موضوع، تیم بارتمن پنج پرسشی را که برای ارزیابی نوآوری مختل کننده مورد استفاده قرار می‌دهد را ارائه می‌کند. نخست آیا هدف محصول، مشتریانی هستند که تولید کنندگان زیادی در حال برطرف کردن نیازهای آنها هستند (از طریق پیشنهاد عملکرد پایین در مقابل قیمت کمتر) و یا به دنبال ایجاد یک بازار جدید است (از طریق هدف قرار دادن مشتریانی که نمی‌توانند از محصولات کنونی استفاده کنند و یا قیمت آنها برایشان زیاد است)؟ دوم، آیا محصول موجب ایجاد انگیزه نامتقارن می‌شود، یعنی در حالی که مختل کننده برای ورود به بخش‌های با عملکرد بالای بازار به مرور زمان انگیزه دارد، بازیگران کنونی این عرصه انگیزه مقابله با او را نداشته باشند؟ سوم، آیا این شرکت می‌تواند عملکرد را با چنان سرعتی بهبود بخشد که انتظارات مشتریان را برآورده نماید و در عین حال ساختار کم هزینه خود را حفظ نماید؟ چهارم، آیا این شرکت در حال ایجاد شبکه‌های جدید ارزشی شامل کانال‌های فروش است؟ پنجم، آیا این شرکت همه متصدیان را مختل می‌کند یا یکی از بازیگران کنونی می‌تواند از فرصت بهره‌برداری کند؟

وقتی بارتمن کار خود را با پرسش‌ها ادامه می‌داد، مشخص شد که شرکت تسلا مختل کننده نیست. این شرکت یک مخترع پایدار است، که طبق تعریف کریستنسن محصولی است که عملکرد نسبتاً بهتری را با قیمت بیشتر ارائه می‌دهد. هیچ چیز بنیادینی در خصوص تسلا وجود ندارد که در حال رقابت بر سر قیمت با خودروهای بنز و بی او است.

این پرسش که تسلا چیست برای خودروسازان مطرح و تامین کنندگان و سرمایه‌گذاران آنان اهمیت زیادی دارد. بارتمن می‌گوید «اگر تسلا در حال دنبال کردن استراتژی نوآوری مختل کننده باشد، پیش بینی تئوری این است که در ادامه شاهد هیچ گونه پاسخ جدی ای از جانب رقبا نخواهد بود. تئوری پیش بینی می‌کند به دلیل اینکه تسلا یک نوآوری پایدار است، رقبایی برای او ایجاد خواهد شد. نتیجه تحلیل‌های ما این است که تا زمانی که تسلا بازار خود را از حوزه کنونی که افرادی هستند که خودروهای الکتریکی را به فسیلی ترجیح می‌دهند به سایر افراد گسترش ندهد، هیچ پاسخی از رقا دریافت نخواهد کرد. اما اگر تسلا بخواهد به ایجاد تنوع (مانند خودروهای شاسی بلند) و قیمت‌های ارزان‌تر بپردازد، رقابت سختی ایجاد خواهد شد.»

این موضوع را این گونه در نظر بگیرید: از تمام ۱۶,۵ میلیون خودرویی که در سال ۲۰۱۴ در ایالات متحده فروخته شده‌اند تنها ۱۱۹,۷۱۰ عدد آنها برقی بوده‌اند

محققان معتقدند

اگر یک روز

میلیون‌ها

انسان متقاضی

خودروهای

الکتریکی شوند،

جنرال موتورز،

تویوتا و دیگران

می‌توانند نسبتاً

سریع تولید خود

را به خودروهای

الکتریکی تغییر

دهند.

ایده در عمل

«این پدیده یک اختلال کاملا وسیع خواهد بود»

در سال ۲۰۱۱، شرکت پولاریس واقع در مینیسوتا، که تولید کننده خودروهای برقی و خودروهای چندمنظوره است، شرکت گلوبال الکتریک موتور کارز را که شعبه ای از شرکت کرایسلر بود و به تولید خودروهای برقی محلی می پرداخت خریداری کرد. اگرچه خودروهای برقی محلی نمی توانستند بیشتر از ۳۵ مایل بر ساعت سرعت بگیرند و بسیاری از امکانات خودروهای عادی را ندارند، اما می توانستند در نهایت تا اندازه ای سهم بازار را تصاحب کنند که موجب اختلال در صنعت خودروسازی شود. مجله هاروارد اخیرا با اسکات و این رئیس و مدیرعامل شرکت پولاریس گفتگو کرده است. خلاصه این گفتگو در ادامه می آید.



(هفت دهم درصد کل بازار). دلیل اینکه خودروسازان مطرح توجه زیادی به خودروهای برقی ندارند این نیست که نسبت به این موضوع آگاه نیستند، بلکه دلیل آن این است که تعداد افرادی که خواستار خودروهای برقی هستند بسیار کم است. (با وجود این، خودروسازان بازار خودروهای برقی را نیز کاملا نادیده نمی گیرند: خودروی تمام برقی نیسان لیف و یا شورلت ولت را در نظر بگیرید. هر کدام از اینها در سال ۲۰۱۴ بیشتر از تسلا فروش داشته اند). تسلا امیدوار است که ذائقه مردم تغییر کند (و روزی برسد که میلیون ها نفر خواستار خودروهای برقی باشند. باور بارتمن این است که اگر چنین اتفاقی رخ دهد نیز جنرال موتورز، تویوتا و سایر خودروسازان می توانند با استفاده از توانایی تولیدی، شبکه تامین کنندگان و فروشندگان خود تولید خود را به سرعت به خودروهای برقی تغییر بدهند تا با خطر ایجاد شده مقابله کنند).

هیچ کدام از این موارد سودآوری تسلا در حوزه تخصصی خود را نفی نمی کند. بارتمن می گوید «تسلا خودروی شگفت انگیزی است». و ممکن است به قیمت های پایین تر نیز وارد شود، اگرچه تغییر ساختار قیمت آن می تواند چالش برانگیز باشد. او می گوید اما اگر هدف شرکت این است که بر صنعت خودروسازی چیره شود، «راه استراتژیک بسیار سختی را انتخاب کرده است».

اگر تسلا صنعت خودروسازی را مختل نکند، پس چه چیزی می تواند این کار را انجام دهد؟ تحقیق بارتمن «خودروی الکتریکی محله ای» را نشان می دهد. خودرویی کم سرعت که مانند یک ماشین زمین گلف است. این خودروها در دانشگاهها توسط حراست مورد استفاده قرار می گیرند و یا برای حمل و نقل در خانه های سالمندان و یا به عنوان پیک در شهرها. این خودروها تنها چند هزار دلار قیمت دارند و نگهداری آنها نیز ارزان و پارک کردن آنها نیز ساده می باشد. تولیدکنندگان این خودروها در حال اضافه کردن امکانات خودروهای عادی به آنها هستند. بارتمن بیان می کند «تئوری مختل کننده در این خلاصه می شود که مختل کننده برای افرادی که از ابتدا این محصول را استفاده می کنند مناسب تر باشد و سپس در طی زمان آن را بهبود ببخشند». خودروهای برقی محله ای خصوصا در کشورهای در حال توسعه می توانند مانند آن چیزی باشند که کامپیوترهای شخصی در برابر مینی کامپیوترها بودند و یا پرینترهای کوچک در برابر دستگاه های بزرگ زیراکس. شروع از پایین هنوز هم به لحاظ استراتژیک منطقی است.

خودروها سطح بالاتری از امکانات را ارائه می کنیم. سیستم ترمز، سواری و هندلینگ را بهبود بخشیده ایم. همچنین سیستم پخش و بخاری به آنها افزوده ایم. ما در حال حاضر در مورد برنامه های آینده برای محصولات حرفی نمی زنیم اما ۶۰۰ مهندس داریم که در مورد چگونگی بهبود این خودروها می اندیشند. وقتی مدل جدیدی را در آینده نه چندان دور افتتاح کنیم، فرصت خوبی خواهد بود تا ببینیم کار کلی کریستنسن چه حرفی برای گفتن دارد. این محصول یک اختلال کاملا جدی خواهد بود.

آریزونا زندگی می کند. آنها از خودروی برقی محلی خود در تمام طول سال استفاده می کنند. در بیشتر شهرها شما می توانید این خودروها را به هر جایی برانید. ما فکر می کنیم بازار این خودروها بزرگ است.

بازار خودروهای برقی محلی تا چه اندازه می توانند گسترش یابند؟ بیشتر بازار این خودروها توسط ماشین های برقی زمین های گلف تامین می شود. (این ماشین ها در زمین های گلف مورد استفاده قرار می گیرند و سپس به دلال ها فروخته می شوند). ما نسبت به این

چرا شما شرکت جی ای ام را خریداری کردید؟ ما از این واقعیت که آنها به عنوان یک شرکت نسبتا کوچک برندی در حوزه خودروهای برقی ایجاد کرده بودند خرسند بودیم. آنها تا حد خوبی ابداعی بودند و شیوه متمایزی داشتند. ما با بخش تحقیق و توسعه، پخش و تولید خود فرصتی را شناسایی کردیم که این بازار را گسترش بدهیم.

آیا در ایالات متحده بازار قابل توجی برای خودروهای برقی محلی وجود دارد؟ پدر من در شهر کوچکی در ویرجینیا زندگی می کند و پدرزنم نیز در سان سیتی

طبق یافته‌های یک تحقیق از بیش از ۲۳۱,۰۰۰ محصول، مشخص شده است که حدود ۴ درصد قیمت‌هایی که توسط دستگاه‌های اسکنر فروشگاه‌ها پردازش می‌شوند اشتباه هستند. که این رقم در حدود دو برابر آن چیزی است که کمیسیون تجارت فدرال ایالات متحده آن را مجاز می‌داند. دقت قیمت‌های اسکن شده؛ نوشته دیوید ام هاردستی ات ال



مدیریت

روسای تشنه قدرت چگونه قدرت خود را حفظ می‌کنند

این کار رفتاری کاملاً متداول در دنیای حیوانات است: شامپانزه‌هایی که در راس گروه قرار دارند در برابر اعضای پایین‌تر گروه که به اندازه کافی قدرتمند هستند که می‌توانند برتری آنان را به چالش بکشند، خصمانه رفتار می‌کنند و زیردستان را گروه‌بندی می‌کنند تا از ایجاد اتحاد توسط آنها جلوگیری کنند. تحقیقات جدید نشان می‌دهد که برخی از انسان‌های رئیس نیز همین کار را انجام می‌دهند. چارلین کیس و جون مانر، محققان دانشگاه نورث وسترن از دانشجویان برای شناسایی افرادی که دوست دارند تا دیگران را تحت سیطره خود داشته باشند، نظرسنجی کردند. سپس نشان دادند که وقتی این افراد از موقعیت خود اطمینان نداشته باشند، تلاش می‌کنند تا زیردستان با مهارت بالا را از ایجاد دوستی و روابط همکاریانه با دیگران منع کنند. برای مثال، این رهبران تواناترین زیردستان را از دیگران جدا می‌کنند. با انجام این کار، آن دسته از تعاملات بین همکاران که موجب موفقیت گروه می‌شود را محدود می‌کنند (با وجود اینکه به آنها گفته شده است که تعامل بین زیردستان می‌تواند منجر به بهبود عملکرد تیم شود). این یافته‌ها خصوصاً در رابطه با مدیرانی که با «سلطه» برانگیخته می‌شوند و در موقعیت‌های رهبری ناپایدار هستند صحت دارد. برای مثال موقعیت‌هایی که در آنها

استخدام

چرا آگهی‌های استخدام با تعداد شغل‌ها برابر نیستند

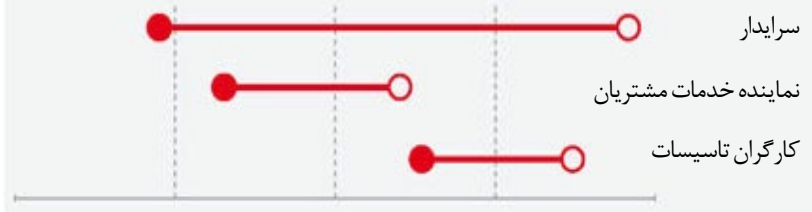
گاهی اقتصاددانان از آگهی‌های استخدامی آنلاین برای بررسی نیاز بازار به استخدام بهره می‌گیرند. اما مشخص شده است که این داده‌ها نماینده غیرقابل اعتمادی هستند. چرا؟ دلیل اول، این است که احتمالاً در حوزه تکنولوژی و سایر کارمندان اداری بیش از دیگران به صورت آنلاین به دنبال شغل می‌گردند (زیرا بسیاری از آنها کار خود را نیز آنلاین انجام می‌دهند) و احتمال بیشتری وجود دارد که استخدام کنندگان برای این گونه مشاغل از آگهی آنلاین استفاده کنند، و غالباً یک فرصت شغلی را چندین بار آگهی کنند. همچنین شرکت‌ها معمولاً در هنگام ارائه تخفیف از سوی شرکت‌های کاربایی، فارغ از میزان نیاز خود به کارمند، به آگهی کردن فرصت‌های شغلی بسیار زیادی روی می‌آورند. کریس ابرل از شرکت متخصصان مدلینگ اقتصادی که به بررسی این آمار و ارقام می‌پردازد، می‌گوید اگرچه ممکن است در سطح ملی این ناهمخوانی‌ها از بین بروند، اما استفاده از آگهی‌ها برای درک میزان تقاضا در خصوص یک شغل و یا یک منطقه کارآمد نیست. او بیان می‌کند «این داده‌ها به این دلیل محبوب هستند که درک آنها از درک داده‌های سنتی بازار مشاغل ساده‌تر است. اما خطر سوء تعبیر آنها بسیار بالاست.»

● میانگین استخدام‌های ماهیانه ○ میانگین آگهی‌های استخدامی ماهیانه

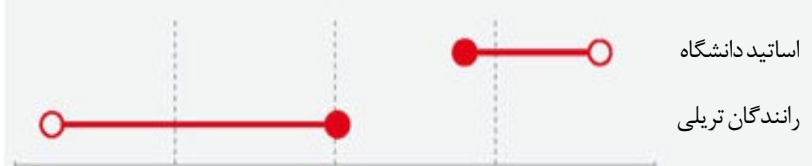
برخی از مشاغل، خصوصاً مشاغل حوزه تکنولوژی و سایر موارد نیازمند مهارت بالا، بیشتر از رقم واقعی آگهی می‌شوند و تعداد آگهی‌ها بسیار بیشتر از استخدام‌هاست.



سایر مشاغل، که غالباً مشاغل نیازمند مهارت کم و سطح پایین، کمتر از میزان واقعی آگهی می‌شوند و میزان آگهی‌ها از استخدام‌ها کمتر است.



اما این مسئله مطلق نیست. در برخی از مشاغل برخلاف این موضوع حاکم است.



یک تحقیق در مورد کارت‌های تسلیت در ایالات متحده و آلمان نشان داد که هر کدام از این کارت‌ها به طور میانگین در ایالات متحده ۲٫۹ و در آلمان ۷٫۳ واژه منفی دارند. و نشان می‌دهند که فرهنگ امریکا مردم را تشویق می‌کند تا در مواجهه با ناراحتی‌ها مثبت‌تر باشند.

«تمرکز بر منفی: تفاوت فرهنگی در اظهار همدردی» نوشته بریگیت کوپمن و جین ال. تسای

مورد اینکه کدام یک از ایده‌ها را با مشتریان در میان بگذاریم تصمیم‌گیری می‌کردند. ایده‌هایی که مورد قبول مشتریان واقع می‌شدند اجرا می‌شدند و نتیجه آن دنبال می‌شد.

این آزمایش نشان داد که پیشنهاد پاداش به افراد موجب می‌شود تا ایده‌های بیشتری ارائه شود اما به طور میانگین افراد ایده‌های کمتر اما بهتری را ارائه می‌کردند. محققان می‌گویند «افزایش افراد به دلیل انگیزه» عامل کاهش تعداد ایده‌ها به ازای هر کارمند نبوده است (این اندیشه که مشوق‌های خارجی موجب از بین رفتن انگیزه‌های داخلی می‌شوند)، بلکه مشوق‌های هدفمند موجب شده است تا افراد ایده‌های بهتری ارائه کنند.

همچنین این آزمایش نشان داد که ایده‌هایی که توسط افراد زیادی ارائه شده‌اند احتمال بیشتری دارند که به مشتریان پیشنهاد شوند و اجرا شوند (نتیجه‌ای که بر مزایای کار گروهی تاکید می‌کند). اعضای گروه آزمون حتا پس از اتمام آزمایش نیز ایده‌های با کیفیت بیشتری را ارائه می‌کردند.

مایکل گیبز یکی از محققان می‌گوید «این مسئله غالباً درست درک نمی‌شود. اگر افراد نتایج یا رفتارهای اشتباهی را پاداش دهند، مشوق‌ها

می‌توانند به راحتی انگیزه درونی را از بین ببرند که شامل خلاقیت نیز می‌شود. اما اگر آنها نتایج یا رفتارهای صحیح را پاداش دهند مسلماً می‌توانند خلاقیت را تقویت کنند».

درباره‌ی تحقیق:

«یک آزمایش میدانی در خصوص تشویق ایده‌های کارمندان» نوشته مایکل گیبز، سوزان نکرمن و کریستف سیمروث

مشوق‌ها

جوایز مالی می‌توانند موجب افزایش نوآوری‌ها شوند

اگرچه بیشتر شرکت‌ها از پول برای تشویق کارمندان استفاده می‌کنند، اما پژوهش‌ها از قدیم توصیه می‌کردند که پاداش‌های خارجی (و همچنین مجازات‌ها) در حوزه کارهای خلاقانه و انتزاعی و ابداع چندان موثر نیستند. در واقع ممکن است این پاداش‌ها موجب شوند که انگیزه اصلی فرد از بین برود که دنبال پینک آن را در کارهای قرن ۲۱ کاملاً حیاتی می‌داند (به کتاب پر فروش او در سال ۲۰۰۹ مراجعه کنید؛ انگیزه: حقیقت شگفت آور در مورد آنچه ما را بر می‌انگیزاند).

تحقیقات جدید کمک می‌کنند تا روشن شود که چگونه و کی پاداش‌های مالی موجب بهبود عملکرد می‌شوند.

در سال ۲۰۱۰ یک شرکت بزرگ آسیایی خدمات آی تی، به صورت تصادفی ۱۹ تیم (مجموعاً حدود ۱۱،۴۰۰ کارمند) را به دو گروه آزمون و

کنترل تقسیم کرد. برای ۱۳ ماه اعضای گروه آزمون برای ارائه ایده‌هایی که برای اجرا پذیرفته می‌شدند امتیاز دریافت می‌کردند؛ اگر مشتری به ایده آنها امتیاز بالایی می‌داد نیز یک امتیاز اضافه دریافت می‌کردند. (امتیازها در یک فروشگاه آنلاین قابلیت نقد شدن داشتند). هیچ چیز دیگری در پروسه ارائه ایده تغییر داده نشد: همه کارمندان ایده‌های خود را از طریق شبکه داخلی شرکت ثبت می‌کردند، یک ناظر ایده‌ها را بررسی می‌کرد و یک هیئت از مدیران ارشد در

زیردستان قدرت کافی برای کنار گذاشتن آنها را دارند. اما آنها ارتباط بیشتری دارند! همانگونه که محققان بیان می‌کنند، بیشتر رهبران حداقل تا حدی انگیزه سلطه‌گری دارند، حتی اگر عوامل دیگری مانند مورد تقدیر واقع شدن، بیشتر بر آنها تاثیر بگذارد. و بیشتر موقعیت‌های رهبری در نظر افرادی که در این موقعیت‌ها قرار دارند ناپایدار هستند

شرکت‌های می‌توانند برای جلوگیری از تغییر گرایش‌های مدیران به رفتارهای شامپانزه‌ها اقداماتی را انجام دهند. نخست، آنها می‌توانند مسئولیت را افزایش دهند. در مطالعه کیس و مانر، اقدامات رهبر برای همه افراد به جز محققان و خود رهبران نامرئی بود. محققان می‌گویند اگر به افراد ارشد، همکاران و زیردستان اجازه بدهیم که از آنچه در حال وقوع است آگاه شوند، این وضعیت کمک می‌کند تا رهبران کنترل شوند. دوم اینکه شرکت‌ها می‌توانند ارتباط بین زیردستان را رسمی کنند مثلاً از طریق ایجاد جلسات ایستاده (کوتاه).

سوم، به دلیل اینکه حتا رهبرانی که به دنبال سلطه هستند به احتمال زیاد در زمانی که تیم آنها در برابر گروه‌های دیگر رقابت می‌کنند تصمیم‌های بهتری می‌گیرند، شرکت‌ها می‌توانند بین تیم‌ها، رقابت دوستانه‌ای ایجاد کنند. چهارم، آنها می‌توانند از اینکه مدیران در خصوص موقعیت خود احساس امنیت می‌کنند اطمینان حاصل کنند. برای همبستگی یک گروه، هیچ چیزی خطرناک‌تر از مدیری که احساس خطر می‌کند نیست.

درباره‌ی تحقیق:

تفرقه بیانداز و حکومت کن: کی و چرا رهبران همبستگی گروه خود را از بین می‌برند» نوشته چارلین آر کیس و جان کی. مانر

از آرشو

«وظیفه زن این است که با شوهر خود در اهدافی که او تعیین کرده است همکاری کند،

این موضوع به معنی پذیرش (و شاید حتا تشویق)

سفرهای کاری، ساعات بیشتر در اداره و انتقال خانواده به دلیل شغل او است»

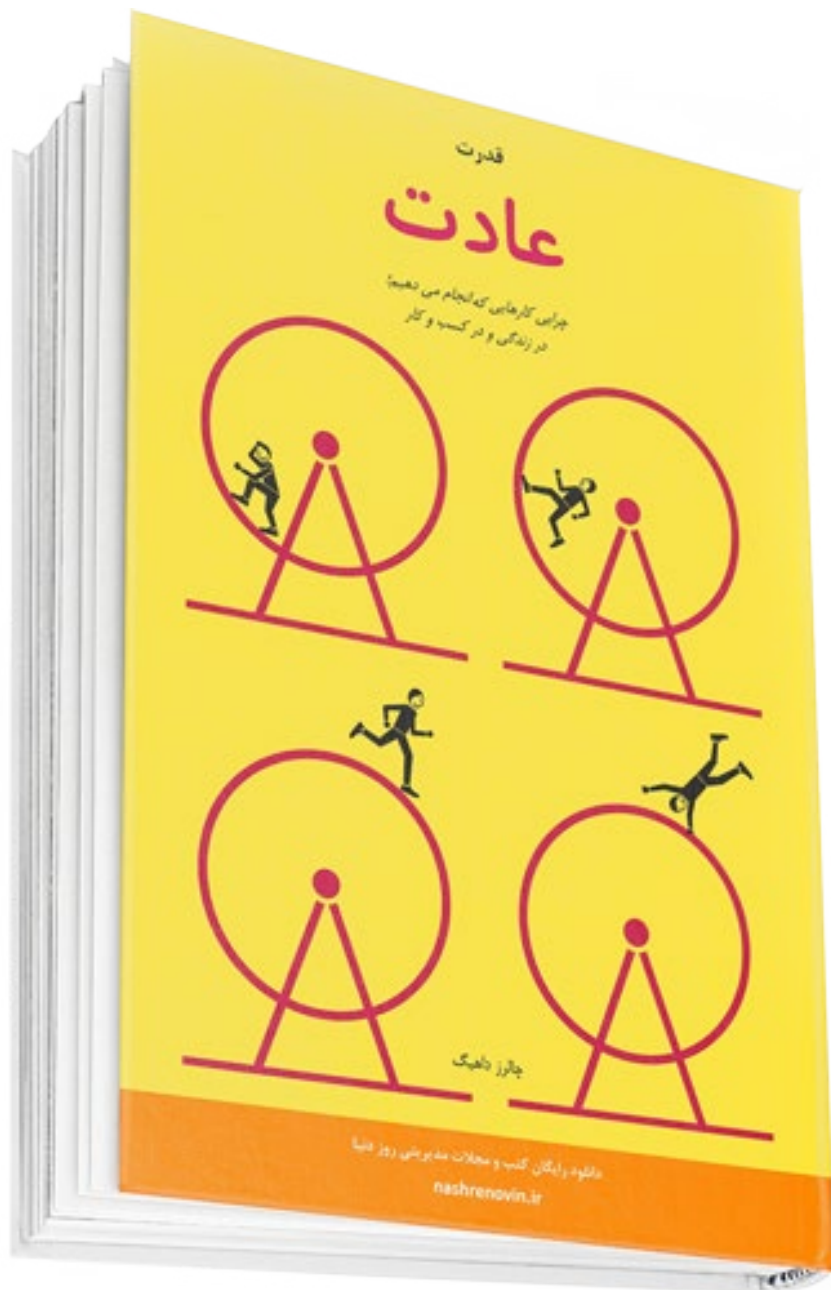
«زن موفق مدیران موفق» نوشته دلبیو. لوید وارنر و جیمز سی. انگلین (مجله کسب‌وکار هاروارد، سال ۱۹۵۶)

کتاب پر فروش نیویورک تایمز
و سایت آمازون

این کتاب که در سال ۲۰۱۲ منتشر شد، ۶۲ هفته در لیست پر فروش ترین های روزنامه نیویورک تایمز بود. و از طرفی در لیست تاثیر گذار ترین کتاب ها برای مدیران از طرف دانشگاه هاروارد قرار گرفت.

چارلز داهیگ در این کتاب به علمی اشاره می کند که در پس آن پرسش و چرایی درباره کارهای مختلف وجود دارد. در این کتاب وی تحقیقات علمی و اجتماعی را ترکیب کرده و می نویسد عادت با الگویی روانشناختی به نام «حلقه عادت» شروع می شود که سه فرآیند جداگانه دارد. ابتدا نشانه یا انگیزه (سرنخ) وجود دارد که به مغز شما می گوید وارد مرحله اتوماتیک نسبت به رفتار خاص شود. بعد از آن، مرحله معمول یا روزمرگی (روتین) است و مرحله سوم، پاداش است؛ چیزی که مغز شما دوست دارد به یادآوری آن کمک کند و حلقه عادت شکل می گیرد.

تمرکز کتاب بر نحوه شکل گیری عادت ها در افراد، اثر گذاری و اثر پذیری از آنها و نیز کاربردهای سازمانی و اجتماعی آن است.



دانلود رایگان فایل نمونه کتاب

خرید نسخه الکترونیکی

خرید نسخه کاغذی

این کتاب ارزشمند در سه بخش کلی شامل موارد زیر دسته بندی شده است:

بخش اول: عادت های اشخاص

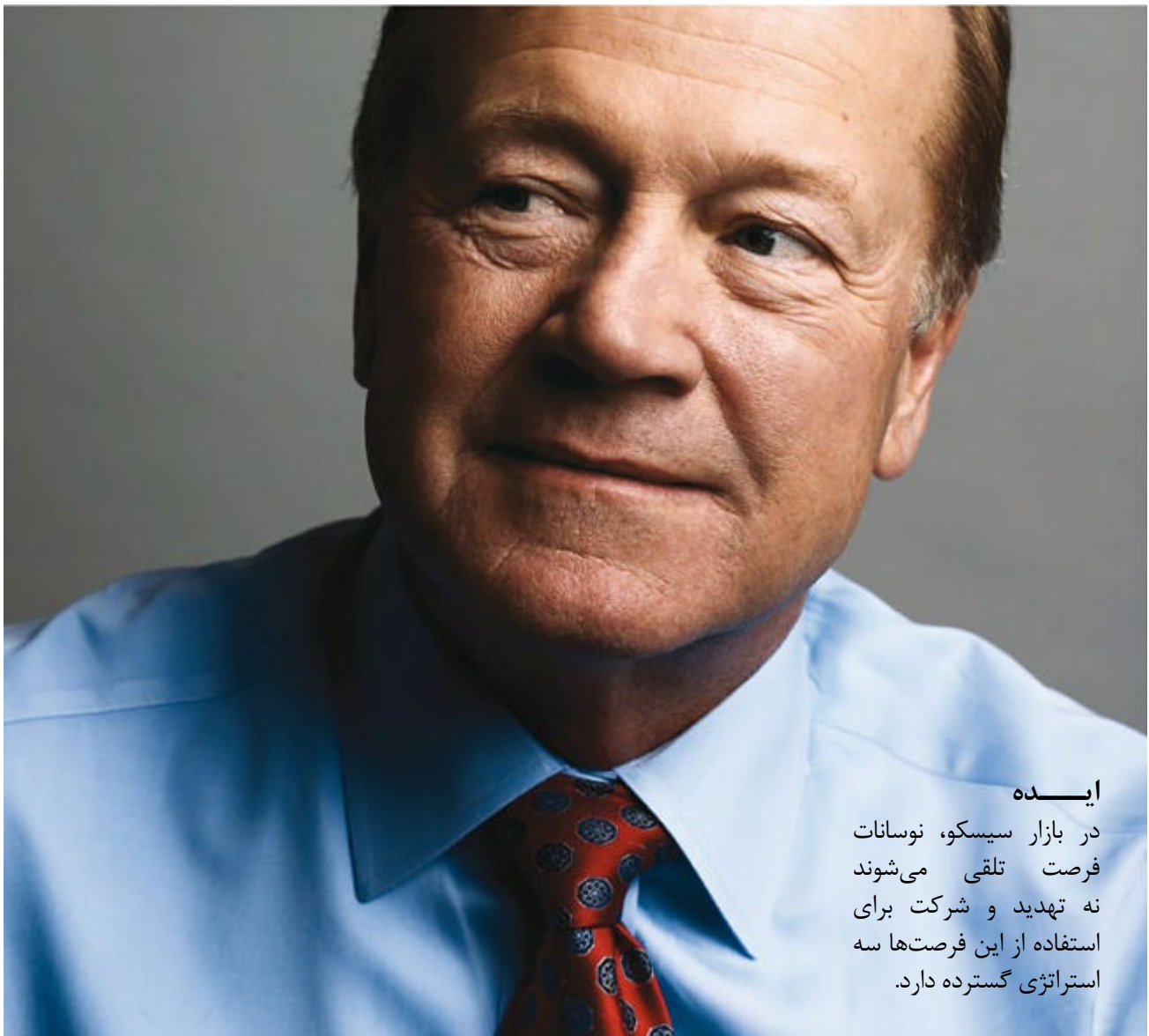
بخش دوم: عادت های سازمان های موفق

بخش سوم: عادت های جامعه

چگونه انجامش دادیم...

مدیر عامل سیسکو از حفظ پیشتازی در تغییرات فناوری می گوید.

نویسنده: «جان چمبرز»



ایده

در بازار سیسکو، نوسانات فرصت تلقی می‌شوند نه تهدید و شرکت برای استفاده از این فرصت‌ها سه استراتژی گسترده دارد.

روش پیش‌بینی، استفاده و همراه شدن با تغییرات بازار، موفقیت ما را در سیسکو تعریف می‌کند. طی سال‌ها شاهد محو شدن شرکت‌های مطرح زیادی بودم - کامپک، سان ماکروسیستمز، وانگ، دیجیتال اکویپمنت - که نتوانستند پیش‌بینی کنند بازار به کدام سمت می‌رود. امروز ما در حال هدایت چندین تغییر تکنولوژیک اساسی شامل محاسبات ابری و اینترنت برای همه چیز (اینترنت اشیاء) هستیم. این تغییرات ما و مشتریان را وادار می‌کنند در مورد داده‌ها، امنیت و مدل‌های کسب‌وکار متفاوت فکر کنیم. این به معنای گرفتن تصمیم‌های سخت و غرق کردن خود در فرآیند ایجاد اختلال در بازار و در مواردی در کار خودمان است. وقتی شرکت بزرگی با سهم بازار قابل توجه هستید، تمایل دارید که نوسانات بازار را تهدید تلقی کنید اما ما آن‌ها را فرصت قلمداد می‌کنیم. وقتی بازاری در حال گذار و تغییر نیست، به دست آوردن سهم بازار دشوار است - شما می‌جنگید تا یک یا چند درصد سهم از رقبا بگیرید. به همین دلیل ما کل کسب‌وکارمان را متحول می‌کنیم، برای دستیابی به رشد بیشتر آن را گسترش می‌دهیم و در مورد آینده فناوری اطلاعات متفاوت می‌اندیشیم...

از دست دادن تحولات مهم

من همیشه به فناوری علاقه‌مند نبوده‌ام. مدت زیادی دانشجوی بودم - یک مدرک کارشناسی، یک مدرک حقوق و یک MBA گرفتم - و به این نتیجه رسیده بودم که می‌خواهم در یک شرکت بزرگ مالی یا حقوقی در شیکاگو یا نیویورک کار کنم. اما دوستی داشتم که در IBM کار می‌کرد. او در مورد شغلی با من صحبت کرد و من پاسخ دادم که علاقه‌ای ندارم. با خودم فکر کردم ۱۰ سال درس نخوانده‌ام که نماینده فروش شوم. سپس مرا به تماشای یک بازی بسکتبال دعوت کرد و من که عاشق ورزش هستم قبول کردم.

بعد از بازی مدیر دوستم هم در مورد کار در IBM با من صحبت کرد. به او هم گفتم که علاقه‌ای ندارم - در واقع این حوزه کاری را زیادی کامپیوتری می‌دانستم. او پاسخ داد این فکر اشتباه است - این شغل کمک به مشتریان برای متحول کردن کسب‌وکارشان است.

فناوری صرفاً ابزاری برای رسیدن به این هدف است. توصیف او به نظرم جذاب آمد. نهایتاً به عنوان نماینده فروش جذب IBM شدم و ۶ سال آنجا ماندم.

بعد از IBM وارد وانگ شدم و شانس کار کردن با موسس شرکت را پیدا کردم. او باهوش‌ترین کسی بود که دیده بودم. او بخش‌های کلیدی صنعت کامپیوتر را ایجاد و شرکتی موفق و بسیار بزرگ تاسیس نمود. مهم‌ترین چیزی که در آی بی ام و وانگ یاد گرفتم این بود که حتی شرکت‌های بزرگ و موفق هم اگر تحولات بازار را نادیده بگیرند، در معرض خطر خواهند بود - و دیدم که هر دوی این شرکت‌ها تحولات مهمی را از دست می‌دادند. آی بی ام در شناسایی و سازگاری با گذار از کامپیوترهای بزرگ به مینی کامپیوترها کند بود. وقتی سعی کرد مینی کامپیوتر بسازد، نتیجه بیشتر شبیه کامپیوترهای بزرگ شد - آنقدر پیچیده بود که مزایای مینی کامپیوتر را نداشت. علت این بود که مدیران شرکت گوش کردن به مشتریان را رها کرده بودند. در وانگ هم مسئله همین بود - شرکت گذار از مینی کامپیوترها به کامپیوترهای شخصی را نادیده گرفت. وانگ در واقع چند سال قبل از آی بی ام کامپیوتر شخصی ساخت، اما آن را مثل یک مینی کامپیوتر طراحی کرده بود. روی نرم‌افزار یا اپلیکیشن‌ها تمرکز نداشت. من شاهد تعلیق برخی از دوستانم در آی بی ام بودم. در وانگ، چون مدیر بودم، خودم طی ۱۸ ماه پنج دوره تعدیل نیرو انجام دادم. روزگار دردناکی بود اما یاد گرفتم که وقتی شرکت‌ها جسارت لازم برای به چالش کشیدن خود را نداشته باشند، چه روی می‌دهد.

بعد از ترک وانگ، وارد سیسکو شدم. به من گفته شد شرکت نیاز به فردی دارد که بداند چگونه تحولات بازار را شناسایی کند. می‌دانستم که تجهیزات شبکه‌ای آینده درخشانی دارند، چون اینترنت آماده پیشرفت عظیم بود. در سال ۱۹۹۱ من به عنوان نایب رئیس عملیات جهانی شرکت استخدام شدم و در ۱۹۹۵ مدیرعامل شدم.

چه زمانی باید خیز برداشت؟

طی بیست سال بعدی، نوع فناوری‌های مورد

نیاز شرکت‌ها و نحوه استفاده آن‌ها از محصولات سیسکو و تامین‌کنندگان دیگر دچار تحولات بزرگی شد. پیش‌بینی این تحولات و تسلط بر آن‌ها باعث شد ما از روتر و سویچ به سمت فناوری موبایل و ویدئو و بعد به زیرساخت‌ها و محاسبات ابری حرکت کنیم.

در زمینه تلفن، بازار از آنالوگ به انتقال صدا روی پروتکل اینترنت روی آورد که به شرکت‌ها این امکان را می‌داد که تماس‌های تلفنی را از طریق همان شبکه‌ی انتقال داده‌های کامپیوتری منتقل کنند. لوسنت، نورتل، آلکاتل و شرکت‌های دیگر از این تحول جاماندند و به حاشیه رانده شدند. به این فکر کنید که چگونه اینترنت از یک واسطه برای ایمیل به واسطه‌ای برای صفحات وب و سپس ویدئو تبدیل شد و چگونه کاربران برای پردازش همه این اطلاعات از کامپیوترهای بزرگ به گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها روی آوردند. حالا به تغییر جهت از مالکیت خوشه‌های سرور به برون‌سپاری به محاسبات ابری بیندیشید. اخیراً، اینترنتی شدن همه چیز، که انفجار ارتباطات میان افراد، فرآیندها، داده‌ها و اشیاء است، کسب‌وکارها را وادار کرده تا برای انواع جدید خدمات، کانال‌های ارتباطی جدیدی خلق کنند.

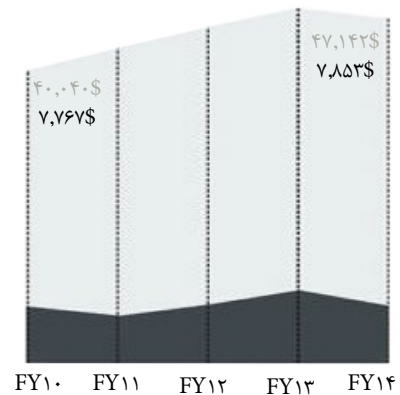
برای سیسکو، هر تحولی نیازمند یک تصمیم‌گیری بود؛ تصمیم در مورد اینکه چه زمانی از فروش یک محصول سودآور به یک فناوری جدید پرش کند - فناوری‌ای که از خط تولید فعلی شرکت هم استفاده کند. اگر می‌خواستیم پیشتازی خود را حفظ کنیم، این پرش‌ها ضروری و حیاتی بودند.

بهترین نشان‌دهنده اینکه کی باید پرش انجام شود اغلب خود مشتریان هستند. سال‌ها قبل، من از شرکت فورد موتور، یکی از مشتریان کلیدی، بازدید کردم. مدیران آنجا به من گفتند که در حال بررسی یک فناوری شبکه‌سازی جدید به نام فست اترنت هستند. من تا به حال چنین چیزی نشنیده بودم. آن‌ها گفتند «فکر می‌کنیم این فناوری مناسبی باشد.» آن‌ها شرکت کرسندو را به من معرفی کردند که در این



آمار و ارقام سیسکو

تاسیس: ۱۹۸۴
دفتر مرکزی: سن جوزه، کالیفرنیا
کارکنان: ۷۱۰۰۰
درآمد خالص به میلیون دلار آمریکا



حوزه پیشرو بود. نهایتاً کرسندو را خریدیم تا به ما در ایجاد این تحول کمک کند. وقتی بازار به سمت فناوری بیسیم حرکت کرد، مشتریان از ما خواستند مراکی، سازنده ابزار شبکه بندی بیسیم، را بخریم که خریدیم. در نمونه های دیگر، مشتریان به ما کمک کردند تحولات بازار را شناسایی کرده و ما را به سمت یک فناوری جدید هدایت کردند که برای خیز شرکت به حوزه جدید مفید بود. به همین دلیل من طی تماس های تلفنی زمان زیادی را صرف گوش دادن به حرف های مشتریان می کنم.

ذهنیت کار آفرینانه

وقتی مطمئن می شویم که بازار در حال تغییر است، سه راه برای سازگاری داریم. اگر زودتر تغییر را پیش بینی کنیم، می توانیم فناوری جدید را در فرآیند تحقیق و توسعه خود طراحی و عملیاتی کنیم. ما حدود ۱۵ درصد از درآمد خود را صرف تحقیق و توسعه می کنیم. به علاوه، برنامه «کار آفرینان مقیم» ما حمایت مالی، مشاوره و فرصت های همکاری در اختیار کار آفرینانی قرار می دهد که در حوزه های مورد نظر ما مثل منطق داده ها، محاسبات ابری و امنیت بنگاه کار می کنند؛ به این امید که برخی از ایده های این افراد به واقعیت تبدیل شود و بتوان آن ها را در کسب و کار

شرکت مورد استفاده قرار داد. گزینه دیگر خرید یک شرکت است که اغلب این کار را انجام می دهیم. ما تا به حال ۱۷۴ خرید انجام داده ایم.

روش دیگر سازگاری با تحولات چیزی است که آن را «اسپین» می نامیم: گروهی از مهندسان و توسعه دهندگان را دور هم جمع می کنیم تا روی یک پروژه مشخص کار کنند و آن ها را خارج از شرکت مستقر می کنیم، طوری که انگار در حال راه اندازی کسب و کار جدیدی هستند. اکنون در حال انجام چنین پروژه های در سیسکو هستیم. پروژه ای که با ۲۸۰ کارمند در حال ساخت یک کسب و کار چند بلیون دلاری برای آینده سیسکو است. اگر به اهداف مدنظر دست یابند، پاداش های مالی قابل توجهی به آن ها خواهیم داد. این کار کمک می کند روحیه راه اندازی واقعی کسب و کار در آن ها شکل گیرد و به آن ها توانایی جذب و استخدام استعداد های مفید را می دهد. ما فرآیند کار آن ها را از نزدیک بررسی می کنیم. وقتی پروژه تکمیل شد، اعضا را به شرکت برمی گردانیم. این مهندسان و توسعه دهندگان کمک می کنند محصولات نوآورانه را سریع اما به شکلی متفاوت از رقبای وارد بازار کنیم.

جغرافیا هم می تواند به شناسایی تحولات بازار کمک کند. یکی از دلایل شکست وانگ و دیجیتالی اکویپمنت این بود که در محدوده بوستون قرار داشتند، جایی که اکثریت شرکت های مینی کامپیوتر قرار دارند.

برای سازگاری سریع با تحولات بازار به نوعی فرهنگ خاص نیاز دارید. گاهی لازم است جسارت تغییر تیم رهبری خود را داشته باشید. وقتی مدیر عامل شدم، ۱۱ نفر در تیمم حضور داشتند؛ می دانستم که تا چند سال آینده فقط یک یا دونفرشان در سیسکو باقی خواهند ماند. طی دوره خدمتم در سیسکو ۷ مدیر فروش داشته ایم؛ همینطور شش مدیر مالی و شش مدیر مهندسی. سازگار شدن با بازارهای جدید به معنی جذب مداوم تخصص های جدید و حفظ یک فرهنگ انعطاف پذیر مشتاق تغییر است.

باید شجاع باشید

همیشه نمی توانیم تحولات بازار را به سرعت

شناسایی کنیم. گاهی بیش از حد زود اقدام می کنیم. مثلاً، ما هفت سال پیش کار روی اینترنتی شدن همه چیز را شروع کردیم. اما بازار آماده نبود. ما آنقدر جسارت داشتیم که بدون سرمایه گذاری افراطی و به خطر انداختن کل شرکت، به حرکت در این مسیر ادامه دهیم. و البته نهایتاً بازار به ما رسید. وقتی نمایشگاه دیجیتالی ۲۰۱۴ برگزار شد، ایده اینترنت برای همه چیز موضوع اصلی بود و سیسکو شرکت مسلط بر نمایشگاه. اکنون ما زمان زیادی را صرف صحبت با شهرها و کشورها در مورد نحوه جمع آوری اینترنتی داده ها می کنیم تا بتوانند کارآتر و موثرتر فعالیت کنند. نتایج این فعالیت را در شهرهایی مثل شیکاگو، بارسلونا و هامبورگ دیده ایم. به کارگیری فناوری هایی مثل پارکینگ هوشمند و چراغ های خیابانی هوشمند به شهرها کمک می کنند هزینه ها را کاهش داده و کیفیت زندگی شهروندان را افزایش دهند.

گاهی هم ایده مان درست است اما در اجرای آن اشتباه می کنیم. موردی که بیش از همه به خاطرش مورد انتقاد قرار گرفتم مینی دوربین تصویری فلپ است. ما شرکت سازنده این محصول را در سال ۲۰۰۹ خریداری کردیم. مدتی بعد استیو جابز در نمایش های محصولات خود اعلام کرد که آیفون می تواند ویدئو هایی با کیفیت بالا بگیرد. مسئله فقط افزودن قابلیت ویدئو به آیفون نبود که در کار فلپ اختلال ایجاد کرد- بلکه توانایی آیفون برای آپلود آسان ویدئو هم بود. من معتقدم اگر ما قبل از آیفون قابلیت به اشتراک گذاری را معرفی می کردیم، خرید فلپ موفقیت آمیز می شد. اما به اندازه کافی سریع نبودیم.

مسئله اصلی پیدا کردن حفره موجود در بازار و پر کردن آن است. برخی از شرکت ها حفره را به حال خود رها کرده اند چون با مدل های سنتی کسب و کارشان خو گرفته و از تغییر می ترسند.

زمانی که به وضوح روشن شد که نیاز به تغییر دارید، دیگر برای تغییر دیر شده. اغلب خیلی زودتر باید نیت حرکت و تغییر را در سر داشته باشید. باید شجاع باشید و به فرهنگ انعطاف پذیری نیاز دارید. این روش کار ما در سیسکو است.



ریچارد دی اونی ، استاد استراتژی باکلا
در دانشکده‌ی مدیریت تاک دانشگاه
دارتموث است.

انقلاب چاپ سه بعدی

این انقلاب، رخ می‌دهد و استراتژی و کسب‌وکار شما را
دگرگون خواهد ساخت.

نوشته‌ی ریچارد دی اونی

چاپ سه بعدی صنعتی، در نقطه‌ی اوج، جریان اصلی را وارد
مسیری بزرگ خواهد کرد. اکثر مدیران و بیشتر مهندسان، این
موضوع را درک نمی‌کنند. با این وجود، این فناوری، فراتر از
نمونه سازی، قالب سازی سریع، قطعات تزئینی کوچک و وسایل
سرگرمی می‌رود. "تولید افزایشی"، محصولات با دوام و بی
خطری برای فروش به مشتریان واقعی در مقادیر متوسط تا زیاد
تولید می‌کند.





آغاز این حرکت انقلابی، در نظرسنجی PWC از بیش از ۱۰۰ شرکت تولیدی در سال ۲۰۱۴، به وضوح مشخص است. در زمان این بررسی، ۱۱ درصد، قبلاً به تولید حجم محصولات یا قطعات به صورت چاپ سه بعدی، تغییر رویه داده بودند. به گفته‌ی تحلیلگران گارتنر، یک فناوری، هنگامی که به سطح پذیرش ۲۰ درصد می‌رسد، "جریان اصلی" به حساب می‌آید.

محصولاتشان، چگونه می‌توانند از سوی خود یا رقبا بهبود یابند. ساخت لایه به لایه‌ی یک شی، طبق "طرح" دیجیتال دانلود شده در یک چاپگر، نه تنها شرایط سفارشی سازی نامحدود، بلکه شرایط طرح‌های دارای پیچیدگی بیشتر را نیز فراهم می‌کند. دوم، شرکت‌های صنعتی باید عملیات خود را بازنگری کنند. در حالی که تولید افزایشی، ده‌ها گزینه‌ی جدید برای نحوه، زمان و مکان ساخت قطعات و محصولات ایجاد می‌کند، چه شبکه‌ای از قابلیت‌های زنجیره‌ی تامین و چه ترکیبی از فرآیندهای قدیمی و جدید، بهینه خواهند بود؟

سوم، رهبران باید مفاهیم استراتژیک را بررسی کنند در حالی که اکوسیستم‌های تجاری کامل، به تدریج پیرامون واقعیت‌های جدید چاپ سه بعدی شکل می‌گیرند. بسیاری، از پتانسیل بالقوه‌ی نوارهای بلند بخش تولید جهت تقسیم شدن به تعداد نامشخصی از "سازندگان" کوچک ساخته شده‌اند. اما این چشم‌انداز معمولاً توسعه‌ای مهم‌تر و قطعی‌تر را مبهم می‌سازد. به عبارت دیگر، به منظور فراهم نمودن شرایط ادغام فعالیت‌ها میان تمام طراحان، سازندگان و انتقال دهندگان کالاها، باید پلتفرم‌های دیجیتال ایجاد نمود. در ابتدا، این پلتفرم‌ها، فعالیت‌های طراحی تا چاپ و به اشتراک گذاری طراحی و دانلود سریع را فعال خواهند کرد. به زودی آن‌ها، عملیات‌های چاپگر، کنترل کیفیت، بهینه‌سازی بلافاصله‌ی شبکه‌های چاپگرها و مبادلات ظرفیت را میان سایر توابع مورد نیاز هماهنگ خواهند نمود. موفق‌ترین ارائه دهندگان پلتفرم، از طریق ایجاد استانداردها و ارائه‌ی تنظیماتی که یک اکوسیستم پیچیده در آن می‌تواند پاسخ‌های داده شده به تقاضاهای بازار را هماهنگ سازد، بسیار پیشرفت خواهند کرد. اما هر شرکتی، تحت تأثیر ظهور این پلتفرم‌ها قرار خواهد گرفت.

میان شرکت‌های متعددی که از چاپ سه بعدی برای افزایش نرخ تولید استفاده می‌کنند، شرکت‌هایی نظیر شرکت جنرال الکتریک (موتورهای جت، دستگاه‌های پزشکی و قطعات لوازم خانگی)، لاکهید مارتین و بوئینگ (هوافضا و دفاع)، علوم پروازی اورورا (وسایل نقلیه‌ی هوایی بدون سرنشین)، Invisalign (دستگاه‌های دندان پزشکی) و گوگل (لوازم الکترونیکی مصرفی) وجود دارند. با دیدن این تحولات، مک کینزی اخیراً گزارش داد که چاپ سه بعدی، آمادگی دارد تا از وضعیت گوشه‌ای خود بیرون آید و به جایگزینی مناسب برای فرآیندهای متداول تولید در تعداد فزاینده‌ای از برنامه‌های کاربردی تبدیل گردد. در سال ۲۰۱۴، فروش چاپگرهای سه بعدی رده‌ی صنعتی در ایالات متحده‌ی آمریکا، یک سوم حجم فروش رباتیک و اتوماسیون صنعتی بود. برخی از پیش‌بینی‌ها، بیانگر ارقامی هستند که این مقدار تا سال ۲۰۲۰ به ۴۲ درصد افزایش می‌یابد. بسیاری از شرکت‌ها، پیش خواهند رفت در حالی که طیف مواد قابل چاپ، پیوسته گسترش می‌یابد. علاوه بر رزین‌های حساس به نور و پلاستیک‌های اصلی، این مواد در حال حاضر شامل سرامیک، سیمان، شیشه، انواع فلزات و آلیاژهای فلزی و نیز مواد مرکب گرم‌انرم جدید تزریق شده با الیاف‌ها و نانولوله‌های کربنی می‌شوند. اقتصاد برتر، در نهایت اقتصادهای عقب مانده را متقاعد خواهد کرد. اگر چه هزینه‌های مستقیم تولید کالا با این روش‌ها و مواد جدید، اغلب اوقات بالاتر می‌باشند، انعطاف‌پذیری بیشتر فراهم شده به واسطه‌ی تولید افزایشی، بدین معنی است که مجموع هزینه‌ها را اساساً می‌توان کاهش داد.

با این تغییر انقلابی جاری، مدیران اکنون باید با سؤالات استراتژیک در سه سطح زیر درگیر شوند:

نخست، فروشندگان محصولات ملموس باید بپرسند که

دستیابی به موفقیت

تولید افزایشی یا چاپ سه بعدی منجر به دگرگون ساختن اقتصاد صنعتی می‌گردد. انعطاف‌پذیری بی‌نهایت آن، نه تنها شرایط سفارشی سازی آسان کالا را فراهم می‌آورد بلکه مونتاژ و ذخیره‌ی کالا را نیز از میان برمی‌دارد و امکان طراحی مجدد محصول برای عملکرد بالاتر را ایجاد می‌کند.

چالش

تیم‌های مدیریت باید استراتژی‌های خود در سه بعد را بازنگری کنند: (۱) پیشنهادها و محصولات ما چگونه ممکن است توسط ما یا توسط رقبا افزایش یابند؟ (۲) عملیات خود را چگونه باید با توجه به گزینه‌های بی‌شمار جدید برای ساخت محصولات و قطعات دوباره پیکر بندی کنیم؟ (۳) چگونه اکوسیستم تجاری ما تکامل خواهد یافت؟

بازی بزرگ

به ناچار، پلتفرم‌های قدرتمندی برای ایجاد استانداردها و تسهیل مبادلات میان طراحان، سازندگان و انتقال دهندگان کالاهای به صورت چاپ سه بعدی ایجاد خواهند شد. موفق‌ترین این پلتفرم‌ها، به شدت پیشرفت خواهند کرد.

این پرسش‌ها، نشان دهنده‌ی مقدار قابل توجهی تفکر استراتژیک می‌باشند. همچنان پرسش‌های دیگری باقی می‌مانند. تمام این اتفاق، چقدر سریع رخ خواهد داد؟ برای کسب‌وکاری معین، با چه سرعتی می‌تواند اتفاق بیفتد. به گفته‌ی مدیر عامل شرکتی فعال در صنعت ساخت سمک آریکا (و نه شرکتی که به روش‌های تولید سنتی وفادار مانده است)، این صنعت در طول کمتر از ۵۰۰ روز، به تولید افزایشی (چاپ سه بعدی) ۱۰۰ درصدی تبدیل شد. مدیران باید تعیین کنند که آیا منتظر ماندن برای رشد این فناوری به سرعت در حال تکامل تا مرحله‌ی بلوغ، پیش از برخی از سرمایه‌گذاری‌ها، عاقلانه است یا آیا ریسک انتظار، بیش از حد زیاد است. پاسخ‌های آن‌ها، متفاوت خواهد بود، اما برای تمام آن‌ها، ظاهراً بیان این موضوع که زمان تفکر استراتژیک، اکنون است، صحیح می‌باشد.

مزایای افزایشی

تصور این موضوع که این فناوری، جایگزین روش‌های استاندارد امروزی برای ساختن اشیاء در مقادیر زیاد خواهد شد، ممکن است سخت باشد. به عنوان مثال، قالب گیری تزریقی سنتی، می‌تواند هزاران ویجت در یک ساعت از قالب بیرون آورد. در مقابل، افرادی که چاپگرهای سه بعدی را در عمل در بازار سرگرمی تماشا کرده‌اند، اغلب اوقات رشد لایه به لایه‌ی اشیاء را به صورت مضحکی آهسته می‌دانند. اما پیشرفت‌های اخیر در فناوری، این روند را به طور چشمگیری در صنعت تغییر می‌دهد. برخی ممکن است فراموش کنند که چرا تولید استاندارد با چنین سرعت چشمگیری رخ می‌دهد. آن ویجت‌ها، به سرعت خارج می‌شوند زیرا سرمایه‌گذاری‌های سنگینی انجام شده است تا مجموعه‌ی پیچیده‌ای از تجهیزات و ابزارهای مربوط به دستگاه مورد نیاز برای تولید آن‌ها ایجاد شوند. ساخت واحد اول، بسیار گران قیمت می‌باشد، اما به دلیل واحدهای یکسان بعد از آن، هزینه‌ی نهایی کاهش می‌یابد.

تولید افزایشی، چیزی شبیه به صرفه به مقیاس ارائه نمی‌دهد. با این حال، جلوی کاهش تولید استاندارد (یا فقدان قابلیت انعطاف‌پذیری) را می‌گیرد. از آن جایی که هر واحد به طور مستقل ساخته می‌شود، به آسانی می‌توان آن را اصلاح نمود تا با نیازهای منحصر به فرد سازگار گردد یا به طور گسترده‌تر با پیشرفت‌ها یا تغییر مد تطبیق داد. به علاوه، راه اندازی سیستم تولید در وهله‌ی نخست، بسیار ساده‌تر است، زیرا مراحل بسیار کمتری دارد. به این دلیل، چاپ سه بعدی برای تولید محصولات

غیر تکراری مانند نمونه‌های اولیه و قطعات یدکی نادر، بسیار ارزشمند است. اما تولید افزایشی، حتی در مقیاس بالاتر نیز معقول و منطقی است. خریداران می‌توانند از ترکیب بی‌پایان شکل، اندازه و رنگ انتخاب کنند و این سفارشی سازی، کمی به هزینه‌ی تولید کننده اضافه می‌کند در حالی که سفارشات به سطح تولید انبوه می‌رسد.

بخش بزرگی از مزیت افزایشی، این است که قطعاتی را که قبلاً به طور جداگانه قالب گیری و سپس مونتاژ می‌شدند، اکنون می‌توان به عنوان یک قطعه در یک مرحله تولید نمود. مثالی ساده برای این مورد، عینک‌های آفتابی است. فرآیند سه بعدی، برای تخلخل و ترکیب پلاستیک‌ها، این امکان را فراهم می‌کند تا در قسمت‌های مختلف قاب، متفاوت باشند. قسمت‌های روی گوش، نرم و انعطاف‌پذیر هستند، در حالی که قاب دور عدسی‌های عینک، سخت می‌باشد. به علاوه، هیچ نوع مونتاژی نیز لازم نیست.

چاپ قطعات و محصولات نیز شرایط طراحی آن‌ها را با معماری‌های پیچیده‌تر فراهم می‌آورد. قطعات مکانیکی پیچیده (به عنوان مثال مجموعه چرخنده‌های روکشدار) را می‌توان بدون مونتاژ ساخت. می‌توان از روش افزایشی برای ترکیب قطعات و تولید جزئیات بسیار داخلی‌تر استفاده نمود. بدین دلیل است جنرال الکتریک، به روش پرینت نازل‌های سوخت برخی از موتورهای جت روی آورده است. تولید بیش از ۴۵،۰۰۰ از همان طرح در سال پیش‌بینی می‌شود، بنابراین می‌توان فرض نمود که روش‌های ساخت متعارف، مناسب‌تر خواهند بود. اما فناوری چاپ، شرایط ساخت نازلی که قبلاً از ۲۰ قسمت به طور جداگانه قالب گیری شده و مونتاژ شده بود، در یک قطعه را فراهم می‌آورد. جنرال الکتریک ادعا می‌کند که این فناوری، هزینه‌ی تولید را تا ۷۵ درصد کاهش می‌دهد. جذبه‌ی زیاد محدود کردن کار مونتاژی، تولید افزایشی تجهیزات را به سمت رشد هر چه بیشتر هدایت می‌کند. در حد نهایی فعلی، وزارت دفاع ایالات متحده، لاکهید مارتین، شرکت ابزار فلزی سین سیناتاتی و آزمایشگاه ملی اوک ریچ جهت توسعه‌ی قابلیت چاپ بیشترین قسمت اسکلت و داخل جنگنده‌های جت از جمله بدنه، بال‌ها، پانل‌های ساختاری داخلی، آنتن‌ها و سیم کشی تعبیه شده و به زودی سازه‌ی تحمل کننده‌ی بار مرکزی همکاری می‌کنند. تولید افزایشی، ساخت چنین اشیاء بزرگی را با استفاده از بشکه‌ای بزرگ با کنترل‌های کامپیوتری جهت انتقال چاپگرها به موقعیت

مورد نظر، امکان پذیر می‌سازد. هنگامی که این فرآیند، برای استفاده تأیید شد، تنها مونتاژ مورد نیاز، نصب و راه اندازی ماژول‌های الکترونیکی بلاگ اند پلی برای ناوبری، ارتباطات، اسلحه سازی و سیستم‌های اقدام متقابل الکترونیکی در حاشیه‌های ایجاد شده طی فرآیند چاپ خواهد بود. در عراق و افغانستان، ارتش ایالات متحده از هواپیماهای بدون سرنشین متعلق به شرکت علوم پروازی اورورا که تمام بدنه‌ی این وسایل نقلیه‌ی هوایی بدون سرنشین (برخی با بال‌هایی به طول ۱۳۲ فوت) را در یک محصول، چاپ می‌کند، استفاده کرده است.

استراتژی سه بعدی

این بحث مختصر درباره‌ی مزایای تولید افزایشی نشان می‌دهد که شرکت‌ها، چقدر با اشتیاق، فناوری مزبور را خواهند پذیرفت (و صرفه‌جویی‌های بیشتر در هزینه‌های تاسیسات، حمل و نقل و موجودی، این اشتیاق را حتی قوی‌تر نیز خواهد کرد). مفهوم روشن و واضح، این است که مدیران در شرکت‌های فعال در هر صنعتی، باید به پیش‌بینی این موضوع بپردازند که چگونه کسب‌وکارهایشان، در سه سطح استراتژیک مذکور تطبیق می‌یابند.

پیشنهادات دوباره طراحی شده. استراتژی محصول، پاسخ به اساسی‌ترین سؤال در کسب‌وکار است. این سؤال، عبارت است از این که چه چیزی خواهیم فروخت؟ شرکت‌ها باید تصور کنند که چگونه می‌توانند به مشتریان خود در عصر تولید افزایشی، خدمات بهتری ارائه دهند. چه طرح‌ها و چه ویژگی‌هایی که قبلاً ممکن نبودند، در حال حاضر امکان پذیر خواهند بود؟ چه جنبه‌هایی را می‌توان به دلیل حذف تأخیر در تحویل یا محدودیت بهبود بخشید؟

به عنوان مثال، در صنایع خودروسازی و هوافضا، اغلب اوقات از چاپ سه بعدی در بهبود عملکرد استفاده می‌شود. پیش از این، بهره‌وری سوخت وسایل نقلیه و جنگنده‌های جت را می‌توان از طریق کاهش وزن آن‌ها افزایش داد اما این کار، اغلب اوقات دقت ساختاری آن‌ها را کاهش می‌دهد. این فناوری جدید به تولید کنندگان اجازه می‌دهد تا بخشی را به منظور سبک‌تر کردن و افزایش بهره‌وری سوخت و نیز یکپارچه نمودن ساختارهای داخلی حذف کنند که مقاومت، دوام و قدرت کششی بیشتری در برابر ضربه به وجود می‌آورد. به علاوه می‌توان از مواد جدیدی که مقاومت شیمیایی و حرارتی بیشتری دارند، در نقاط مختلف یک محصول در صورت نیاز استفاده نماید.

عملیات‌های دوباره بهینه‌سازی شده. استراتژی عملیاتی، شامل تمام سؤالات درباره‌ی نحوه‌ی خرید، ساخت، انتقال و فروش کالاها می‌باشد. پاسخ‌های داده شده به این سؤالات، با تولید افزایشی، بسیار متفاوت خواهند بود. بهره‌وری عملیاتی بیشتر، همیشه یک هدف به حساب می‌آید، اما می‌توان به روش‌های مختلفی به این هدف دست یافت. امروزه، اکثر شرکت‌هایی که به فکر استفاده از این فناوری هستند، تجزیه و تحلیل مالی تدریجی فرصت‌های هدف را جهت تغییر در طرح‌ها و تجهیزات سه بعدی که در آن، می‌توانند هزینه‌های مستقیم را کاهش دهند، انجام می‌دهند. دستاوردهای بسیار بزرگتر، زمانی به دست خواهند آمد که آن‌ها، تجزیه و تحلیل خود را برای در نظر گرفتن هزینه‌ی کل ساخت و مخارج کل گسترش دهند.

با حذف مراحل مونتاژ یا با کاهش موجودی انبار از طریق تولید محصول در پاسخ به تقاضای واقعی یا با فروش به طرق مختلف (به عنوان مثال، فروش مستقیم به مصرف کنندگان از طریق واسطه‌هایی که شرایط تعیین هر نوع پیکربندی را برای آن‌ها فراهم می‌کنند)، چه مقدار می‌توان صرفه‌جویی نمود؟ در دنیای ترکیبی روش‌های تولید قدیمی و جدید، تولید کنندگان، گزینه‌های بسیار بیشتری در اختیار خواهند داشت و باید تصمیم بگیرند که کدام اجزا یا محصولات باید به تولید افزایشی انتقال پیدا کنند و به چه ترتیبی باید این کار را انجام داد.

سؤالات دیگری حول موقعیت‌های امکانات به وجود می‌آیند. آن‌ها باید به کدام مشتریان، نزدیک باشند؟ چگونه می‌توان درخواست‌های بسیار سفارشی‌سازی شده را مانند تولید آن‌ها به صورت کارآمد تحویل داد؟ آیا باید چاپ را در کارخانه‌ها متمرکز نمود یا باید آن را در شبکه‌ای از چاپگرها میان توزیع کنندگان، خرده فروشان، کامیون‌ها یا حتی در محل مشتریان توزیع کرد؟ شاید همه‌ی موارد مذکور! پاسخ‌ها، با تنظیم تغییرات در مبادله‌ی خارجی، هزینه‌های نیروی کار، قابلیت‌ها و بهره‌وری چاپگر، هزینه‌های مواد، هزینه‌های انرژی و نیز هزینه‌های حمل و نقل تغییر خواهند کرد.

فاصله‌ی سفر کوتاه‌تر برای محصولات یا قطعات، نه

به گفته‌ی مدیر عامل شرکتی فعال در صنعت ساخت سمک آمریکا، این صنعت در طول کمتر از ۵۰۰ روز، به تولید افزایشی (چاپ سه بعدی) ۱۰۰ درصدی تبدیل شده است.



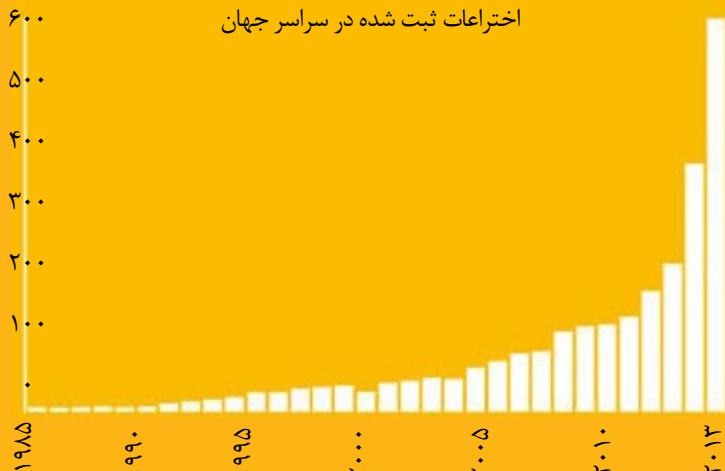
نقطه اوج ثبت اختراعات

می خواهید بدانید که انقلاب سه بعدی چقدر سریع می آید؟ صرفاً به سرعت پذیرش این فناوری نگاه نکنید، بلکه نرخ نوآوری مخترعان را نیز در نظر داشته باشید.

در سال ۲۰۰۵، تنها ۸۰ حق ثبت اختراع مربوط به تولید افزایشی مواد، نرم افزار و تجهیزات در سراسر جهان ثبت شد که موارد تکراری ثبت شده در کشورهای متعدد را در نظر نمی گرفت. تا سال ۲۰۱۳، این تعداد با صدور حدود ۶۰۰ حق ثبت اختراع غیر تکراری و جدید در سراسر جهان، به سرعت افزایش یافت. برخی از شرکت های پشت این اختراعات ثبت شده، چه شرکت هایی هستند؟ جای تعجب نیست که دو شرکت پیشگام، شرکت سیستم های سه بعدی و شرکت استراتاسیس هستند. این دو شرکت که موقعیت هایی در تولید افزایشی به آن ها اختصاص یافته است، رقیب یکدیگرند. آن ها، به ترتیب ۵۷ و ۴۹ حق اختراع ثبت شده غیر تکراری دارند. شرکت زیراکس نیز در حالی که مناسب میراث چاپ خود می باشد، به شدت در فناوری های افزایشی برای ساخت قطعات الکترونیکی، سرمایه گذاری کرده است و اتحادی قوی با شرکت سیستم های سه بعدی ایجاد نموده است. پاناسونیک، هیولت پاکارد، 3M و زیمنس نیز به همین ترتیب، حق

اختراع ثبت شده متعددی در اختیار داشتند. اما به صورت شگفت آوری، بزرگ ترین کاربران چاپ سه بعدی نیز نوآوران فعال بوده اند. این شرکت های تجاری، پتانسیل بالقوه ی تولید افزایشی را که به آن ها، مزیت های مهمی نسبت به رقبا می دهد، درک می کنند. به علاوه، شرکت های با ارزش و قابل توجه میان دارندگان حق اختراع ثبت شده، شرکت هایی هستند که در دو دنیای متفاوت قرار می گیرند. GE و IBM، تولید کنندگان مهمی به حساب می آیند اما به طور فزاینده ای در پلتفرم هایی سرمایه گذاری نموده اند که زنجیره ی ارزش اجرا شده توسط شرکت های دیگر را بهینه سازی می کنند. GE (۱۱ اختراع ثبت شده)، اینترنت صنعتی را توسعه می دهد و IBM (۱۹ اختراع ثبت شده)، در زمینه ی چیزی به نام "زنجیره ی تأمین تعریف شده توسط نرم افزار" و نرم افزار بهینه سازی برای سیستم های تولید هوشمند، کار کرده است. هر دو شرکت، برای پذیرفتن نقش های مشابه با توجه به تولید افزایشی، در موقعیت خوبی قرار دارند.

اختراعات ثبت شده در سراسر جهان



خواهند شد. حتی حفظ طرح های ارزشمند برای محصولات قابل چاپ، که صرفاً دیجیتال هستند و به راحتی به اشتراک گذاشته می شوند، سخت خواهد بود. (به علاوه، دستگاه های اسکن سه بعدی، مهندسی معکوس محصولات را با گرفتن اطلاعات طراحی هندسی آن ها، امکان پذیر می سازند.)

هر کس در این سیستم، سهمی در حفظ پلتفرم هایی دارد که در آن ها، تولید به صورت پویا هماهنگ می شود، نقشه های چاپ شده، ذخیره می گردند و به طور مستمر بهبود می یابند، تأمین مواد خام، تحت کنترل قرار می گیرد و خریداری می شود و نیز سفارشات مشتریان دریافت می شوند.

تنها باعث صرفه جویی پولی می شود، بلکه در زمان نیز صرفه جویی می کند. اگر تاکنون مجبور به گذاشتن وسیله نقلیه ی خود در یک تعمیرگاه شده باشید در حالی که مکانیک منتظر رسیدن یک قطعه می باشد، قدر این فناوری را خواهید دانست. BMW و هوندا، میان سایر خودروسازان، به سمت تولید افزایشی بسیاری از ابزارهای صنعتی و قطعات کاربردی خودرو در کارخانه ها و نمایندگی ها می روند، به خصوص هنگامی که مواد فیبر کربنی، پلاستیکی کامپوزیت و فلزی جدید، برای استفاده در چاپگرهای سه بعدی، در دسترس قرار می گیرند.

اکوسیستم های دوباره پیکر بندی شده. در نهایت این سؤال مطرح می گردد که شرکت، کجا و چگونه با محیط کسب و کار سریع تر خود متناسب می گردد. در این جا مدیران به این سؤال می پردازند که "ما، چه کسی هستیم؟" و "چه کاری باید انجام دهیم تا ثابت کنیم که چه کسی هستیم؟" از آن جایی که تولید افزایشی، شرایط به دست آوردن چاپگرهایی را که می توانند محصولات متعددی بسازند، برای شرکت ها فراهم می آورد و نیز از آن جایی که ظرفیت بیکار، با شرکت های دیگر در کسب و کار ارائه ی محصولات مختلف معامله می شود، پاسخ های داده شده به این سؤالات، به مراتب کمتر روشن خواهند شد. فرض کنید چند ردیف چاپگر در مرکز خود دارید که قطعات خودرو را در یک روز، تجهیزات نظامی را روز بعد و اسباب بازی ها را در روز بعدی می سازند. شما، بخشی از چه صنعتی هستید؟ مرزهای سنتی محو خواهند شد. با این حال، مدیران به مفهومی دقیق از نقش شرکت در جهان نیاز دارند تا تصمیم بگیرند که بر کدام دارایی ها سرمایه گذاری خواهند کرد (یا کدام یک را حذف خواهند نمود).

آن ها ممکن است متوجه شوند که سازمان های شان رشد می کنند و به چیزی بسیار متفاوت از چیزی که بوده اند، تبدیل می گردند.

فرصت پلتفرم

اثبات خواهد شد که یک موقعیت در اکوسیستم، مرکزی ترین و قدرتمندترین موقعیت می باشد؛ بسیاری از آن ها، برای توسعه ی پلتفرم هایی رقابت می کنند که شرکت های دیگر، بر اساس آن ها ساخته خواهند شد و با آن ها ارتباط برقرار خواهند نمود. آن ها می دانند که نقش ارائه دهنده ی پلتفرم، بزرگترین هدف استراتژیکی است که می توانند دنبال کنند و کاملاً در دسترس قرار دارد.

پلتفرم ها، ویژگی برجسته ای در بازارهای قرن دیجیتال حاضر به شمار می روند و تولید افزایشی، هیچ استثنائی نخواهد داشت. در این جا صاحبان پلتفرم، قدرتمند خواهند بود زیرا خود تولید، احتمالاً در طول زمان اهمیت کمتری دارد. در حال حاضر، برخی از شرکت ها، "مکان تحت کنترل برای چاپگرها" ایجاد می کنند که به طور مؤثر به تولید محصولات بر اساس تقاضا بدون مزیت رقابتی تبدیل

سه راه برای پیوستن به انقلاب سه بعدی

هر تولید کننده‌ای که استراتژی‌اش برای آینده شامل تکنیک‌های افزایشی می‌باشد، باید یک نقشه‌ی راه برای رسیدن به آن جا داشته باشد. شرکت‌های در حرکت، محصولات را گام به گام، اما به سه روش مختلف به دست می‌آورند.

۱) نشت به پایین

رویکرد سوم، پیدا کردن قطعاتی که در محصولات متعدد دیده می‌شوند و نیز استفاده از آن‌ها برای ایجاد یک پایگاه سه بعدی می‌باشد. به عنوان مثال، بهبود طراحی برای یک جت جنگنده را می‌توان به هواپیماهای بدون سرنشین، موشک‌ها یا ماهواره منتقل کرد. چنین بهبود متقابل محصول، دانش و آگاهی درباره‌ی این که تولید افزایشی چگونه می‌تواند عملکرد در ابعاد کلیدی مانند وزن، مصرف انرژی و انعطاف‌پذیری را افزایش دهد، در سراسر شرکت به وجود می‌آورد.

وجه مشترک: در این جا، گام‌های تدریجی و کوچک است. در هر سه رویکرد، مهندسان، بدون نیاز به این که دنیای آن‌ها به واسطه‌ی مواد و روش‌های همچنان در حال تکامل ویران گردد، مجذوب حل معماهای جدید می‌شوند که در نتیجه، ریسک و مقاومت در برابر تغییر را به حداقل می‌رساند. حفظ سطح مناسب فشار برای رسیدن به هر یک از مراحل پی در پی، به مدیران ارشدتر محول می‌گردد. همان طور که آن‌ها، خواستار پذیرش بیشتر می‌باشند، باید شرایط توضیح این موضوع را که چرا چاپ سه بعدی، برای فرآیند یا قطعه‌ای معین، مناسب و درست نمی‌باشد، برای افراد دارای افکار منفی و نظرات مخالف فراهم آورند، اما پس از آن، آن‌ها را برای غلبه بر موانع سخت به چالش بکشند. سنت گراهام، همیشه به سرعت به شما می‌گویند که چاپ سه بعدی، چه کاری را نمی‌تواند انجام دهد. اجازه ندهید که شما را نسبت به کاری که چاپ سه بعدی می‌تواند انجام دهد، اغفال کنند.

برخی با گران‌ترین محصولات خود، کارشان را آغاز می‌کنند در حالی که می‌دانند پیچیده‌ترین مشتریان آن‌ها (و نیز غیر حساس‌ترین مشتریان به قیمت)، قدر نوآوری و انعطاف‌پذیری را خواهند دانست. تجمل، به روش سنتی نفوذ می‌کند در حالی که فناوری به مرحله‌ی بلوغ خود می‌رسد و مقرون به صرفه‌تر می‌شود. به عنوان مثال، تولید کنندگان خودرو، تمایل دارند تا قطعات مرتبط را به خصوص برای اتومبیل‌های مسابقه‌ای فرمول یک به صورت مهندسی طراحی کنند و پس از آن، روش‌هایی برای معرفی نسخه‌های آن نوآوری‌ها به گران‌ترین ورزش‌ها و خودروهای لوکس بیابند. همان طور که آشنایی مهندسان با این فناوری افزایش می‌یابد، فرصت‌هایی برای استفاده از این فناوری در قطعات مربوط به بخش‌های بازار انبوه پیدای می‌کنند.

۲) حذف و جایگزین کردن

سایر پیشگامان، به روشی با سر و صدای کمتر ادامه می‌دهند در حالی که نخست بر اجزای محصول معینی متمرکز می‌گردند که انتقال آن به روش تولید افزایشی، نسبت به سایر اجزا ساده‌تر می‌باشد. هدف، توسعه‌ی دانش سازمان از طریق پیشروی به اجزای چالشی‌تر همان محصول می‌باشد. این کار، در صنعت هوافضا، متداول است. شایان ذکر است که در هوافضا، شرکت‌ها، یک محصول خاص مانند جت جنگنده‌ی F-35 را انتخاب می‌کنند و قبل از حرکت به قسمت‌ها و پانل‌های داخلی، کارشان را با بست‌ها و دوشاخه‌های مربوطه آغاز می‌کنند. با کسب تجربه، چاپ پوست بیرونی جنگنده را نیز شروع می‌کنند.

کسانی که اکوسیستم دیجیتال را کنترل می‌کنند، در قلب معاملات صنعتی قرار خواهند گرفت، در حالی که اطلاعات ارزشمندی جمع آوری می‌کنند و می‌فروشند. آن‌ها مانند سفته‌بازان کالاها، معاملات را تامین مالی می‌کنند یا از طریق اطلاعات نامتقارنی که از کنترل میلیون‌ها معامله به دست می‌آورند، ارزان می‌خرند و گران می‌فروشند. از این رو، در اصل، صاحبان دارایی‌های تولید مبتنی بر چاپگر، با صاحبان اطلاعات برای سود تولید شده توسط این اکوسیستم به رقابت خواهند پرداخت. علاوه بر این، به صورت نسبتاً سریع، قدرت، از تولید کنندگان به سمت یکپارچه کنندگان سیستم‌های بزرگ می‌رود که پلتفرم‌های دارای برند را با استانداردهای مشترک برای هماهنگی و پشتیبانی از سیستم مورد نظر ایجاد خواهند نمود. آن‌ها، از طریق منابع باز و به دست آوردن یا همکاری با شرکت‌های کوچکتری که استانداردهای بالای کیفیت را برآورده می‌سازند، نوآوری را پرورش خواهند داد. در واقع، شرکت‌های کوچک ممکن است پیوسته روش‌های جالب و جدیدی را در حاشیه‌ها بیازمایند، اما ما، به سازمان‌های بزرگ جهت نظارت بر آزمایش‌ها و سپس وارد کردن آن‌ها به مرحله‌ی عملی و مقیاس پذیر نیاز خواهیم داشت.

تاریخچه‌ی دیجیتال تکرار می‌شود!

با فکر کردن درباره‌ی انقلاب آشکار در تولید افزایشی، بیان نکردن فناوری تحولی بزرگ یعنی اینترنت، دشوار است. از نظر تاریخچه‌ی دومی، گفتن این موضوع که آغاز تولید افزایشی در سال ۱۹۹۵ است، می‌تواند منصفانه باشد. سطوح تبلیغات گسترده در آن سال، بالا بود، اما هیچ کس نمی‌دانست که تجارت و زندگی در دهه‌ی آینده، با ورود Wi-Fi، گوشی‌های هوشمند و رایانش ابری، چگونه تغییر خواهند کرد. محدود افرادی، روزی را پیش‌بینی می‌کردند که سیستم‌های نرم‌افزاری و هوش مصنوعی مبتنی بر اینترنت، می‌توانند کارخانه‌ها (و حتی زیرساخت‌های شهری) را بهتر از انسان‌ها اداره کنند.

آینده‌ی تولید افزایشی، شگفتی‌های مشابهی را به وجود خواهد آورد که ممکن است با نگاه به گذشته، به شدت منطقی به نظر بیایند اما امروزه، تصور کردن آن، دشوار می‌باشد. تصور کنید که چگونه چاپگرهای بسیار توانا و جدید

می‌توانند با تغییر کل شرکت‌ها و حتی کشورهای مبتنی بر تولید و تبدیل آن‌ها به تولید کمتر انسانی، جایگزین کارگران بسیار ماهر شوند. در "سازمان‌های ماشینی"، انسان‌ها ممکن است تنها برای ارائه‌ی خدمات به چاپگرها کار کنند.

چیزی که در این جا با اطمینان می‌توانیم پیش‌بینی کنیم، عبارت است از: در پنج سال بعدی، سیستم‌های تولید افزایشی با مقادیر زیاد، سرعت بالا و کاملاً اتوماتیک خواهیم داشت که حتی برای قطعات استاندارد نیز مقرون به صرفه هستند

رهبران کسب‌وکارهای هوشمند، منتظر تمام جزئیات و احتمالات برای مشخص کردن آن‌ها نمی‌مانند. آن‌ها می‌توانند به وضوح کافی ببینند که تحولات تولید افزایشی، روش طراحی، ساخت، خرید و تحویل محصولات را تغییر خواهند داد. آن‌ها، نخستین گام را در طراحی مجدد سیستم‌های تولید بر می‌دارند. آن‌ها، ادعاهایی را تصور می‌کنند که در اکوسیستم در حال ظهور مطرح خواهند نمود. به علاوه، لایه‌های متعددی برای تصمیماتی که به مزایای موجود در دنیای جدید چاپ سه بعدی اضافه خواهد کرد، ایجاد می‌کنند.



شرکت علوم پروازی اورورا برای ارتش ایالات متحده در عراق و افغانستان، می‌تواند تمام بدنه‌ی هواپیماهای بدون سرنشین را (با طول بال برابر ۱۳۲ فوت) در یک قطعه چاپ کند.

روشنگری

۴۰

رهبران به عنوان

معماران تصمیم گیری

نوشته جان بشیرز و فرانسسکا گینو

۵۲

از سوگیری هایتان

سبقت بگیرید!

نوشته جک ب. سول، کاترین ل. میلک من، و جان نو. پین

۶۰

فریب خورده توسط

تجربه

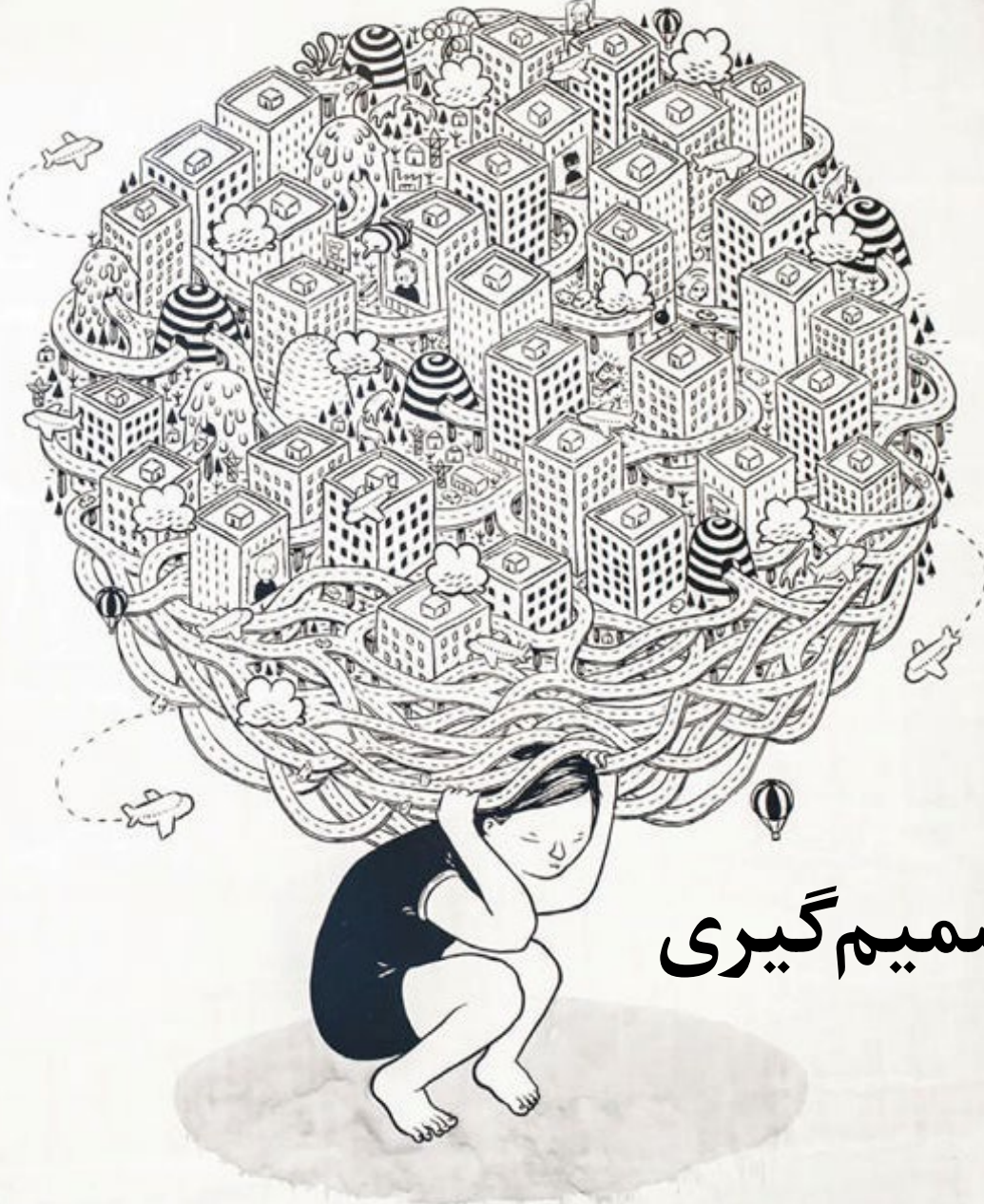
نوشته امره سویر و رابین م. هوگارت

۶۶

از «انسان اقتصادی» تا

اقتصاد رفتاری

نوشته جاستین فاکس



تصمیم گیری

اثر هنری میلو، ۲۰۱۴
BART - هنر در حصار
تورین، ایتالیا

MIIIO

سازمان خود را بر اساس
تشویق انتخاب‌های عاقلانه بنا
کنید.

نوشته جان بشیرز و فرانسسکا گینو

رهبران به عنوان معماران تصمیم‌گیری

تمام کارکنان، از مدیران اجرایی گرفته تا کارگران خط مقدم، اشتباهات غیر قابل اجتنابی مرتکب می‌شوند: ما زمان مورد نیاز برای انجام یک پروژه/کار را دست کم می‌گیریم، از اطلاعاتی که ضعفی را در برنامه‌ریزی مان آشکار می‌کند چشم پوشی می‌کنیم یا آنها را نادیده می‌گیریم، یا در استفاده از مزایای شرکت که به نفع ما هستند با شکست روبرو می‌شویم. سیم کشی مجدد مغز انسان برای خنثی کردن الگوهایی که منجر به چنین اشتباهاتی می‌شوند، بسیار دشوار است. اما راهکار دیگری وجود دارد: تغییر محیطی که در آن تصمیمات گرفته می‌شوند، به طوری که احتمال بیشتری وجود داشته باشد که افراد تصمیماتی بگیرند که منجر به نتایج خوب شود.



رهبران می‌توانند این کار را با اقدام به عنوان معماران انجام دهند. ما با توجه به تحقیقات گسترده خود در زمینه مشاوره، نرم افزار، سرگرمی، مراقبت‌های بهداشتی، دارویی، تولیدی، بانکداری، خرده فروشی، و صنایع غذایی و در زمینه اصول اساسی اقتصاد رفتاری، رویکردی برای بنیان کار جهت تشویق تصمیم‌گیری‌های خوب ایجاد کرده ایم.

رویکرد ما شامل پنج مرحله اصلی است: (۱) درک خطاهای سیستماتیک در تصمیم‌گیری که می‌تواند اتفاق بیفتد، (۲) تعیین اینکه آیا مسائل رفتاری در قلب تصمیمات ضعیف مطرح شده هستند یا نه، (۳) اشاره دقیق به علل اساسی خاص، (۴) طراحی مجدد چارچوب تصمیم‌گیری برای کاهش اثرات منفی سوگیری‌ها و انگیزه ناکافی، و (۵) تست دقیق راه حل. این فرآیند را می‌توان برای طیف گسترده‌ای از مشکلات، از جایگزینی زیاد کارکنان گرفته تا مهلت‌های از دست رفته برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ضعیف، به کار برد.

دو علت عمده برای تصمیم‌گیری‌های ضعیف وجود دارد: انگیزه ناکافی و سوگیری‌های شناختی

درک چگونگی تصمیم‌گیری‌ها

برای چند دهه، محققان تصمیم‌گیری رفتاری و روانشناسان نشان داده‌اند که انسان دارای دو حالت پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری است. اولین حالت، سیستم ۱، تفکر خودکار، غریزی، و عاطفی است. این حالت متکی بر میانبرهای ذهنی است که برای مشکلاتی که به وجود می‌آیند، پاسخ‌های شهودی ایجاد می‌کنند. دومین حالت، سیستم ۲، آهسته، منطقی، و تفکری است. (دانیل کانمن، برنده جایزه نوبل در اقتصاد، این اصطلاحات را در کتاب خود «تفکر، سریع و آهسته» عمومیت داد.)

هر یک از دو حالت تفکر دارای مزایا و معایب جداگانه‌ای هستند. در بسیاری از موارد، سیستم ۱ اطلاعات به دست آورده و تقریباً بدون زحمت با استفاده از شهود، به نتایج درستی می‌رسد. البته، این میانبرها می‌توانند ما را گمراه کنند. بنابراین ما بر تفکر روشمند سیستم ۲ تکیه می‌کنیم تا به ما بگوید که چه موقع شهود ما اشتباه است یا احساسات ما دارند بر قضاوت ما تاثیر می‌گذارند، و قضاوت‌های ناگهانی ضعیف را اصلاح کنیم. هر چند اغلب اوقات، ما به شهود یا احساسات خود بدون اینکه توسط تجزیه و تحلیل و تفکر کنترل شوند، اجازه فعالیت می‌دهیم، که به تصمیم‌گیری‌های ضعیف می‌انجامد. (برای دیدن اینکه چطور هر دو حالت تفکر می‌توانند مشکلاتی ایجاد کنند، نگاهی به مقاله‌ی «بر

سوگیری‌های خود پیش قدم شوید» بیان‌دازید.)

اتکای بیش از حد بر تفکر سیستم ۱ اثر منفی دیگری نیز دارد: علیرغم نیت و تمایلات واقعی افراد به دستیابی به اهداف خود، منجر به پیگیری ضعیف برنامه‌ها می‌شود. این بدان علت است که سیستم ۱ به تمرکز بر نتایج نهایی فوری و پشت سر هم، و منحرف کردن ما از عواقب انتزاعی و بلند مدت تصمیماتمان گرایش دارد. به عنوان مثال، کارکنان می‌دانند که باید برای دوران بازنشستگی پس انداز کنند، با این حال به ندرت برای اقدام می‌کنند (یک بررسی انجام شده در سال ۲۰۱۴ دریافت که آمریکایی‌ها برای انتخاب یک تلویزیون یا محلی برای صرف شام تولد، زمان بیشتری نسبت به باز کردن یک حساب بازنشستگی اختصاص می‌دهند).

منظور ما این نیست که نشان دهیم برای ترویج تصمیم‌گیری‌های صحیح، سیستم ۱ باید به کل سرکوب شود. واکنش‌های شهودی سیستم ۱ به عنوان ورودی‌های مهمی در فرآیند تصمیم‌گیری به کار می‌روند. به عنوان مثال، اگر یک فرصت سرمایه‌گذاری باعث یک واکنش احساسی ترس آور شود، تصمیم‌گیرنده باید با دقت در نظر بگیرد که آیا سرمایه‌گذاری بیش از حد خطرناک است یا نه. با استفاده از سیستم ۲، واکنش احساسی باید در برابر عوامل دیگری که ممکن است توسط سیستم ۱ کم ارزش‌گذاری شوند - مانند ارزش استراتژیک دراز مدت سرمایه‌گذاری - سنجیده شود.

استفاده از سیستم ۲ نیازمند تلاش شناختی است، که یک منبع کمیاب است؛ میزان کافی از آن برای مدیریت تمام تصمیماتی که ما ارجاع داده می‌شود، وجود ندارد. از آنجا که برای اعمال سیستم ۲ به انرژی شناختی نیاز است، ممکن است مشکلات سوگیری و انگیزه ناکافی به وجود آیند.

تعریف مشکل

هر مشکل تجاری نباید با استفاده از ابزار اقتصاد رفتاری دست و پنجه نرم کند. بنابراین قبل از استفاده از آنها، مدیران باید تعیین کنند که آیا:

رفتار انسان در مرکز مشکل است یا نه. برخی از مشکلات - به عنوان مثال، فرسودگی شغلی کارمند - می‌تواند با تغییر روش برداشت افراد و واکنش نسبت به یک موقعیت حل شوند. سایر مشکلات اساساً ماهیت فنی دارند - به عنوان مثال، فقدان دانش علمی مورد نیاز برای ساخت یک داروی جدید برای درمان یک بیماری. بعید است که این مشکلات با استفاده از ابزار اقتصاد رفتاری حل شوند، مگر اینکه پرداختن به آنها شامل تغییر رفتار انسان شود (به عنوان مثال، تیم‌های تشویق دانشمندان برای به اشتراک گذاشتن کشفیات خود به منظور تولید دارو).

افراد به شیوه‌ای بر خلاف بهترین منافع خود عمل می‌کنند. اکثر ابزارهای اقتصاد رفتاری به آرامی افراد را به سمت انتخاب‌های متفاوت هدایت می‌کنند. این ابزارها در

مشکل

افراد اغلب تصمیمات ضعیفی می‌گیرند که به کارفرمایان آنها و منافع خودشان آسیب می‌رساند، نه به خاطر این که کند ذهن هستند بلکه به دلیل شیوه سیم کشی مغز انسان - به علت سوگیری‌های شناختی، این امر به توضیح اینکه چرا افراد مدت زمان اتمام یک پروژه را دست کم می‌گیرند، در مورد توانایی خود برای اجرای استراتژی‌ها بیش از حد مطمئن هستند، مزایای سلامت یا بازنشستگی مطلوب را انتخاب نمی‌کنند، و ... کمک می‌کند.

راه حل

به جای تلاش برای سیم کشی مجدد مغز انسان، که اگر غیر ممکن نباشد بسیار دشوار است، محیطی که در آن تصمیمات گرفته می‌شود را تغییر دهید تا افراد را تشویق به انتخاب‌های عاقلانه‌تر کنید.

مراحل

انواع خطاهای سیستماتیک که افراد مرتکب می‌شوند و عواملی که بر انگیزه تاثیر می‌گذارند را درک کنید؛ مشکل را برای تعیین اینکه آیا مسائل رفتاری دخالت دارند یا نه، تعریف کنید؛ علل اساسی خاص را تشخیص دهید؛ راهی برای کاهش تاثیر منفی سوگیری‌های شناختی و انگیزه ناکافی بر تصمیمات طراحی کنید؛ و راه حل را با دقت تست کنید.

مقابلا منحصر به فرد نیستند، اما تشخیص تفاوت بین آنها یک نقطه شروع مفید است. (بخش «سوگیری‌های رایج موثر بر تصمیمات تجاری» را ببینید.)

از آنجا که مشکلات انگیزه و شناخت اغلب وقتی اتفاق می‌افتند که تفکر سیستم ۲ با شکست مواجه می‌شود، گام بعدی تعیین این است که کدام جنبه از وضعیت باعث شد سیستم ۱ سبک و سنگین کردن میان گزینه‌های موجود را نادرست بسنجد و کدام یک مانع از بکارگیری سیستم ۲ و اصلاح اشتباه توسط آن شد. حس مشترک می‌تواند در تشخیص علل اساسی موفق باشد. خودتان را به جای شخصی که تصمیم می‌گیرد (یا موفق به تصمیم‌گیری نمی‌شود) بگذارید و بپرسید، «من در این وضعیت باید چه کار کنم و چرا؟»

در شرکت خرده فروشی که می‌خواست هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی را کاهش دهد، فقدان انگیزه مانع کارکنان از تغییر به «تحویل نسخه‌ها در خانه» شد. وقتی مدیریت مستقیما در مورد مزایا و معایب تحویل در خانه از آنها سوال کرد، بسیاری از آنها یک مزیت برای آن ابراز کردند - با این حال تنها ۶٪ از کارکنانی که به طور منظم از داروهای نگهداری (مانند استاتین‌ها برای کلسترول بالا) استفاده می‌کردند، برای ثبت نام آن اقدام کردند. تنبلی ساده آنها را از برداشتن تلفن، ثبت نام آنلاین، یا پست کردن یک فرم بازداشت.

ویپرو BPO بخشی از شرکت برون سپاری روند تجارت ویپرو، با نوع دیگری از مشکل انگیزه مواجه شد. بسیاری از کارکنانش بعد از تنها چند ماه شغل خود را ترک می‌کردند. برای فهمیدن علت آن، یکی از ما، همراه با دنیل کیبل و برادلی استاتز، با کارکنان مصاحبه کرده و رفتار آنها را مشاهده کردند. مشکل مربوط به فرآیند اجتماعی کردن سازمانی بخش بود، که بر آموزش فرهنگ شرکت به کارکنان جدید تمرکز داشت. این آموزش در ایجاد یک پیوند عاطفی بین استخدامی‌های جدید و سازمان با شکست روبرو شد و باعث شد که به این رابطه به عنوان یک رابطه معاملاتی به جای یک رابطه شخصی نگاه کنند. چون آنها رها و بی انگیزه شده بودند، تنش کار - روبرو شدن با مشتریان ناامید، اسناد انعطاف ناپذیری که باید استفاده می‌کردند، و غیره - آنها را در بر گرفت، و باعث شد که آنها تنها بعد از چند ماه شغل خود را ترک کنند.

موقعیت‌هایی که افراد را به تغییر از انتخاب‌هایی که بر خلاف منافع آنها هستند به انتخاب‌هایی که بهتر با آنها هم تراز شده اند تشویق می‌کنند، از همیشه موثرتر خواهند بود.

مشکل می‌تواند به دقت تعریف شود. گاهی اوقات برای تحریک یک سازمان، تغییرات همه جانبه مورد نیاز است. اما در بسیاری از موارد، مشکلات سازمانی پیچیده می‌توانند به قسمت‌های کوچک‌تر و قابل کنترل‌تر شکسته شوند.

تلاش‌های یک خرده فروش بزرگ آمریکایی برای مهار هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی بدون تاثیر منفی بر سلامت کارکنان را در نظر بگیرید، که یکی از ما (جان) در همکاری با جیمز جویی، دیوید لیبسون، و بریجیت مادرین آن را مورد مطالعه قرار داد. این شرکت یک قسمت از مشکل را شناسایی کرد: هزینه بالای یارانه‌ای که برای داروهای تجویزی کارکنان پرداخت می‌شود. این خرده فروش با کار کردن با مدیر طرح دارو، مشکل را محدودتر کرد و بر تشویق کارکنان جهت تحویل گرفتن نسخه‌های خود در خانه، به جای گرفتن آن از داروخانه‌ها تمرکز کرد. این تغییر هم در پول شرکت و هم پول کارکنان صرفه جویی می‌کرد، چون نسخه‌ها را می‌توان در یک مرکز توزیع بزرگ به طور ارزان‌تر تهیه کرد.

تکنیک‌های اقتصاد رفتاری در این مورد مناسب بودند (بعدا شرح می‌دهیم که خرده فروش از کدام تکنیک استفاده کرد) چون مشکل با دقت تعریف شده بود و شامل عدم اقدام کارکنان به نفع خودشان بود: گرفتن نسخه از داروخانه نسبت به تحویل در خانه پر زحمت‌تر، گران‌تر، و دارای ریسک بیشتر بود (نرخ خطا در پر کردن نسخه‌های سفارش پستی کمتر است) و کارکنان را در طرح درمانی خود بیشتر در معرض خطا قرار می‌داد.

تشخیص علل اساسی

دو علت اصلی برای تصمیم‌گیری ضعیف وجود دارد: انگیزه ناکافی و سوگیری‌های شناختی. برای تعیین اینکه کدام یک از آنها باعث رفتار مشکل ساز می‌شود، شرکت‌ها باید دو سوال بپرسند: اول، آیا مشکل ناشی اقدام نکردن افراد است؟ اگر چنین است، علت، **فقدان انگیزه** است. دوم، آیا افراد اقدام می‌کنند اما به شیوه‌ای که خطاهای سیستماتیک را وارد روند تصمیم‌گیری می‌کند؟ اگر چنین است، مشکل ریشه در **سوگیری‌های شناختی** دارد. این دسته بندی‌ها

طراحی راه حل

به محض اینکه شرکت‌ها منشأ اساسی یک مشکل را تشخیص دهند، می‌توانند شروع به طراحی راه حل کنند. به خصوص، مدیران می‌توانند از معماری انتخاب و تحریک، مفاهیم معرفی شده توسط ریچارد تالر و کاس سانستین در کتاب سال ۲۰۰۸ خود با نام «بهبود تصمیم‌گیری در مورد سلامت، ثروت و شادی» استفاده کنند. هدف معماری انتخاب، بهبود تصمیم‌گیری افراد با بنیان دقیق اینک چطور اطلاعات و گزینه‌ها به آنها ارائه می‌شوند، می‌باشد. در این روش، شرکت‌ها می‌توانند کارکنان را در یک جهت معین بدون گرفتن آزادی آنها در تصمیم‌گیری برای خودشان، به حرکت وادارند.

سیاست گذاران عمومی به طور فزاینده‌ای از ابزار معماری انتخاب برای به حرکت واداشتن افراد به سمت تصمیمات بهتر در مورد مسائلی مانند پرداخت مالیات، درمان‌های پزشکی، سلامت و آسایش مصرف‌کنندگان، و کاهش تغییرات آب و هوایی استفاده می‌کنند. و کسب‌وکارها دارند به سمت آن حرکت می‌روند. به عنوان مثال، گوگل در تلاش برای واداشتن کارکنان به اتخاذ عادات غذایی سالم‌تر، معماری انتخاب را در سالن‌های غذاخوری خود اجرا کرد. همانطور که کارکنان گوگل بشقاب را می‌دیدند، با یک علامت روبرو می‌شدند که به آنها اطلاع می‌داد بشقاب‌های بزرگ‌تر باعث بیشتر خوردن غذا (و در نتیجه چاقی) می‌شوند. به لطف این تغییر ساده، نسبت افرادی که از بشقاب‌های کوچک استفاده می‌کنند تا ۵۰ درصد افزایش یافته است.

اصلاح محیط انتخاب می‌تواند باعث بهبودهای بزرگ با هزینه کم یا بدون هیچ هزینه‌ای شود. این اصلاحات شامل تغییر ساده نظمی که جایگزین‌هایی در آن صورت گرفته است، تغییر جمله بندی مورد استفاده برای توصیف آنها، اصلاح روندی که توسط آن انتخاب می‌شوند، و انتخاب دقیق پیش فرض‌ها می‌باشد.

در اینجا یک مثال کلاسیک ارائه شده است: برای چندین سال، شرکت‌های آمریکایی طرح‌های پس انداز بازنشستگی اختیاری را پیشنهاد می‌کردند. کارکنانی که عملاً این طرح را امضا نمی‌کردند، ثبت نام نمی‌شدند. اخیراً، شرکت‌ها به طور خودکار کارکنان خود را ثبت نام کرده‌اند. تحت این سیستم اجباری، کارکنان کسری از هر چک پرداختی خود (مثلاً ۶۰٪) را به این طرح کمک می‌کنند، مگر اینکه عملاً غیر از این را انتخاب کنند. مجموعه‌ای از مطالعات انجام شده نشان داد که به طور متوسط تنها نیمی از کارکنان در شرکت‌هایی با سیستم‌های اختیاری، در زمان یک سالی که در شرکت استخدام شده‌اند، به این طرح آنها می‌پیوندند. اما ثبت نام خودکار، باعث نرخ مشارکت ۹۰٪ یا بالاتر می‌شود. شرکت‌ها در تغییر پیش فرض‌ها، نه گزینه‌های موجود و نه انگیزه‌های مالی برای ثبت نام را تغییر ندادند. آنها تنها اولویت‌های یک شخص را تغییر دادند.

معماری انتخاب در بهبود تصمیم‌گیری کارکنان موثرتر از روش‌های به طور گسترده استفاده شده مانند آموزش افراد یا ارائه مشوق‌های پولی است. دلیل: آن روش‌ها متکی به اقدام افراد در منافع شخصی خودشان هستند، که افراد، اغلب موفق

به انجام آن نمی‌شوند. آنها همچنین تلاش می‌کنند تا شیوه پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری توسط کارکنان را به طور اساسی تغییر دهند، که انجام آن دشوار است. اهرم‌های زیر می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا از مزایای پتانسیل عظیم معماری انتخاب برای بهبود تصمیم‌گیری بهره‌مند شوند.

تحریک سیستم ۱. احساسات و سوگیری‌هایی که همراه تفکر سیستم ۱ هستند، اغلب خرابی به بار می‌آورند، اما می‌توانند برای اهداف تولیدی مفید باشند. مدیران می‌توانند سیستم ۱ را به روش‌های مختلف تحریک کنند:

تحریک احساسات. اجازه دهید به مثال ویپرو BPO برگردیم. این سازمان در تلاش برای کاهش جایگزینی بالا در مراکز تماس خود، آزمایشی با هدف تقویت ارتباط عاطفی کارکنان با سازمان انجام داد. سازمان استخدام‌های جدید را به دو گروه تقسیم کرد: در یکی از گروه‌ها، در اولین روز آموزش از کارکنان خواسته شد تا در مورد نقاط قوت خود و نحوه استفاده از آنها در شغل جدیدشان، فکر کنند. در گروه کنترل، به کارکنان فرصتی برای خود اندیشی داده نشد. این رویکردی که ویپرو BPO اتخاذ کرد، به کارکنان جدید کمک کرد تا احساس کنند می‌توانند در محل کار، خودشان باشند. پیوند عاطفی حاصل با سازمان، نه تنها منجر به جایگزینی کمتر کارکنان بلکه منجر به رضایت بیشتر مشتری نیز شد.

سوگیری‌های مهار. مدیران همچنین می‌توانند از جهت‌گیری‌های شناختی به نفع خود استفاده کنند. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که افراد در مورد تحمیل یک ضرر و زیان دو برابر احساس بدی پیدا می‌کنند، نسبت به احساس خوبی که در مورد دریافت سود به همان میزان پیدا می‌کنند (یک تمایل شناخته شده به عنوان ضرر گریزی) و آن افراد توجه بیشتری به اطلاعات زنده نشان می‌دهند و از اطلاعاتی که درخشش کمتری دارند چشم‌پوشی می‌کنند. کار انجام شده توسط تیم بینش رفتاری (BIT)، یک سازمان راه‌اندازی شده برای ایجاد انگیزه جهت بهبود خدمات دولت، این مسئله را نشان می‌دهد. BIT با UK درایور و آژانس صدور مجوز خودرو برای کاهش تعداد افراد متخلف در پرداخت مالیات‌های خودروی خود همکاری می‌کرد. برای تحریک تفکر سیستم ۱، یک نامه هشدار جدید به زبان انگلیسی ساده در امتداد خطوط «مالیات خود را پرداخت کنید یا ماشین خود را از دست بدهید» نوشته شده بود - خروج از زبان پیچیده حقوقی استفاده شده در نامه اصلی. برای شخصی‌تر کردن تقاضا، برخی از نامه‌ها شامل عکسی از ماشین مورد نظر بودند. نامه‌های نوشته شده معمولی و آنهایی که دارای عکس بودند، تعداد افرادی که مالیات خود را پرداخت کردند را به ترتیب تا ۶ و ۲۰ درصد افزایش دادند.

سازمان‌ها همچنین می‌توانند حرکت نزولی عدم اقدام به ایجاد انگیزه در عملگران ضعیف را برجسته کنند. به عنوان مثال، به خوبی مشخص شده است که داشتن فروشندگان جایگزین، راه موثری برای واداشتن فروشندگان با عملکرد ضعیف به بهبود عملکرد خودشان است. این به اصطلاح «اثر فرد روی

سوگیری‌های رایج که بر تصمیم‌گیری‌های تجاری تاثیر می‌گذارند

روانشناسان و اقتصاددانان رفتاری بسیاری از سوگیری‌های شناختی را شناسایی کرده‌اند که توانایی ما برای ارزیابی عینی اطلاعات، قضاوت‌های صحیح، و تصمیم‌گیری‌های موثر را مختل می‌کنند. در اینجا چند مورد از سوگیری‌هایی که می‌توانند در زمینه‌های تجاری به طور ویژه مشکل ساز باشند ارائه شده است.

سوگیری‌های رایج که بر تصمیم‌گیری‌های تجاری تاثیر می‌گذارند

روانشناسان و اقتصاددانان رفتاری بسیاری از سوگیری‌های شناختی را شناسایی کرده‌اند که توانایی ما برای ارزیابی عینی اطلاعات، قضاوت‌های صحیح، و تصمیم‌گیری‌های موثر را مختل می‌کنند. در اینجا چند مورد از سوگیری‌هایی که می‌توانند در زمینه‌های تجاری به طور ویژه مشکل ساز باشند ارائه شده است.

سوگیری‌های عمل‌گرا

خوشبینی بیش از حد. ما بیش از حد در مورد نتیجه اقدامات برنامه‌ریزی شده خوشبین هستیم. ما احتمال وقایع مثبت را دست بالا گرفته و احتمال وقایع منفی را دست کم می‌گیریم. اعتماد بیش از حد. ما سطح مهارت خود نسبت به دیگران و در نتیجه توانایی خود برای تاثیر بر نتایج آینده را دست بالا می‌گیریم. ما بدون اذعان به نقش شانس، به نتایج مثبت گذشته اعتبار می‌دهیم.

سوگیری‌های مربوط به برداشت‌ها و قضاوت در مورد جایگزین‌ها

تمایل به تایید. ما ارزش بیش از حدی برای شواهد سازگار با یک باور مورد علاقه قائل شده و ارزش کافی به شواهدی که در تضاد با آن هستند، نمی‌دهیم. ما موفق به جستجوی بی طرفانه شواهد نمی‌شویم.

مهار و اصلاح ناکافی. تصمیمات ما ریشه در یک ارزش اولیه دارند و ما موفق به دور کردن فکر خود از آن ارزش نمی‌شویم.

فکر گروهی. ما برای توافق جمعی در مورد هزینه یک ارزیابی واقع بینانه از راهکارهای جایگزین تلاش می‌کنیم.

خودبینی. ما بسیار دقیق بر چشم‌انداز خود نسبت به نقطه ای تمرکز می‌کنیم که نمی‌توانیم تصور کنیم چطور دیگران با یک سیاست یا استراتژی تحت تاثیر قرار می‌گیرند. ما فرض می‌کنیم که همه به همان اطلاعاتی که ما داریم دسترسی دارند.

سوگیری‌های مربوط به ایجاد چارچوب جایگزین‌ها

ضرر گریزی. ما ضرر و زیان‌ها را حادثات در دستاوردهایی به همان میزان احساس می‌کنیم، که ما را ریسک‌گریزتر از یک محاسبه عقلانی می‌کند.

مغالطه هزینه غریق. ما هنگام در نظر گرفتن راهکارهای آینده، نسبت به هزینه‌های قبلی که قابل بازیابی نیستند، توجه نشان می‌دهیم.

افزایش تعهد. ما به خاطر تلاش، پول، و زمان سرمایه‌گذاری شده تا کنون، منابع اضافی را در یک گزاره ظاهراً در حال دست رفتن سرمایه‌گذاری می‌کنیم.

سوگیری قابلیت کنترل. ما معتقدیم که می‌توانیم نتایج را بیش از آنچه که واقعاً لازم است کنترل کنیم، که باعث قضاوت نادرست ما در مورد مخاطره آمیز بودن یک راهکار می‌شود.

سوگیری‌های پایداری

تمایل به وضعیت موجود. ما وضع موجود در غیاب فشار را به تغییر آن ترجیح می‌دهیم.

تمایل به پاداش. ما برای پاداش‌های فوری ارزش بسیار زیادی قائل می‌شویم و دستاوردهای طولانی مدت را نادیده می‌گیریم.

نیمکت» احتمال اینکه آنها بتوانند شغل یا پاداش خود را از دست بدهند را تقویت می‌کند، و برای کار بیشتر در آنها انگیزه ایجاد می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که فروشندگان در شرایطی نیروی جایگزین برای‌شان وجود دارد، حدود ۵٪ بهتر عمل می‌کنند. در دراز مدت، افزایش کلی درآمد بیشتر از هزینه‌های مربوط به استخدام نیروی جایگزین می‌شود.

ساده کردن فرآیند. فرآیندهای سازمانی اغلب شامل مراحل غیرضروری هستند که انگیزه را کاهش داده یا احتمال سوگیری‌های شناختی را افزایش می‌دهند. با ساده کردن فرآیندها، مدیران می‌توانند چنین مشکلاتی را کاهش دهند. **بکارگیری سیستم ۲.** مدیران انتخاب‌های مختلفی دارند که می‌توانند برای تشویق تفکر و تجزیه و تحلیل بیشتر در تصمیم‌گیری از آنها استفاده کنند.

استفاده از ارزیابی‌های مشترک به جای ارزیابی‌های جداگانه. ارزیابی متغیرهای تصمیم به طور همزمان، به جای ارزیابی‌ها جداگانه، سوگیری را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، مدیری که متقاضیان کار را ارزیابی می‌کند، می‌تواند از ارزیابی متعصبانه عملکرد احتمالی آینده آنها با مقایسه آنها با یکدیگر، به جای ارزیابی آنها به طور جداگانه، اجتناب کند. این بدان علت است که ارزیابی مشترک کارفرمایان را تحریک می‌کند تا بر عملکرد گذشته کارکنان بیشتر، و بر جنسیت و کلیشه‌های ضمنی کمتر تمرکز کنند. مدیران اغلب از ارزیابی‌های مشترک در تصمیم‌گیری‌های استفاده اولیه، به خصوص در سطوح پایین‌تر استفاده می‌کنند، اما هنگام در نظر گرفتن کارکنان برای انتساب‌ها و ترفیعات شغلی به ندرت از مزایای این روش بهره می‌برند. این می‌تواند در بسیاری از موارد، مانند انتخاب این که کدام محصول روند توسعه را پیش می‌برد، ارزیابی گزینه‌های سرمایه‌گذاری، و تعیین جهت استراتژیک، مفید باشد.

ایجاد فرصتی برای تأمل و تفکر. در نظر گرفتن زمانی از روزهای پرمشغله ما تنها برای فکر کردن ممکن است پرهزینه به نظر برسد، اما این راه موثری برای بکارگیری سیستم ۲ است. اجازه دهید به مثال خرده‌فروشی که می‌خواست کارکنانش از تحویل در خانه برای نسخه‌های پزشکی خود استفاده کنند، برگردیم. شرکت به کارکنان گفت که به منظور استفاده از مزایای داروهای تجویزی خود، آنها باید یک انتخاب فعال (از طریق تلفن، وب، یا ایمیل) بین تحویل نسخه در خانه و گرفتن آن از یک داروخانه داشته باشند. برای انجام این کار، شرکت کارکنان را مجبور به تفکر و تصمیم‌گیری کرد. وقتی برنامه انتخاب فعال معرفی شد، درصد کارکنانی که تحویل داروهای طولانی مدت در خانه را انتخاب کرده بودند به بیش از شش برابر افزایش یافت. این امر موجب صرفه جویی در حدود ۱ میلیون دلار شد، که تقریباً به طور مساوی بین کارکنان و خرده‌فروشان تقسیم شد.

تشویق به تأمل و تفکر همچنین می‌تواند به آموزش و پیشرفت کارکنان کمک کند. یکی از ما (فرانسسکا) با همکاری گیادا دی استفانو، برد استات، و گری پیسانو، آزمایشی در

چطور از معماری انتخاب برای بهبود تصمیم‌گیری استفاده کنیم

در تصمیم‌گیری‌ها، افراد بیش از حد بر گزینه و احساس، و خیلی کم بر تفکر منطقی تکیه می‌کنند. نتیجه آن انتخاب‌های ضعیف و نتایج ضعیف است. مدیران می‌توانند اثرات سوگیری را کاهش داده و کارکنان و مشتریان را به گرفتن تصمیماتی که هم به نفع سازمان و هم به نفع خودشان است، ترغیب کنند. نحوه این کار بدین شرح است:

در زبان - با استفاده از «می‌توانم» به جای «باید» - به ما کمک می‌کند تا به گذشته سیاه و سفید فکر کنیم و سایه‌های خاکستری را در نظر بگیریم. همچنین به ما اجازه می‌دهد تا راه حل‌هایی برای معضلات اخلاقی که فراتر از انتخاب یک گزینه را در نظر بگیریم.

افزایش پاسخگویی. پاسخگو نگه داشتن افراد برای قضاوت‌ها و اعمالشان، احتمال اینکه در مورد از بین بردن سوگیری از تصمیم‌گیری‌هایشان هوشیار باشند را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، مطالعه‌ای از داده‌های دولت فدرال بر روی ۷۰۸ شرکت بخش خصوصی توسط الکساندرا کالو و همکارانش نشان داد که تلاش برای کاهش سوگیری از طریق آموزش تنوع و ارزیابی‌ها، کم‌اثرترین راه برای افزایش سهم زنان در مدیریت است. ایجاد مسئولیت روشن برای تنوع (به عنوان مثال، با ایجاد کمیته‌های تنوع و مواضع کارکنان) موثرتر بود و منجر به افزایش تعداد زنان در پست‌های مدیریتی شد.

تقویت شواهد عدم تایید. وقتی ما فکر می‌کنیم که یک راهکار خاص درست است، به تفسیر هر گونه اطلاعات موجود برای حمایت از آن تفکر تمایل داریم. این حالت به عنوان تمایل به تایید شناخته می‌شود. به علاوه، هنگامی که ما منابعی را در یک راهکار سرمایه‌گذاری می‌کنیم، به توجیه این سرمایه‌گذاری با ادامه این مسیر تمایل داریم، حتی وقتی که اطلاعات جدید نشان دهند که انجام این کار غیر عاقلانه است - یک پدیده شناخته شده تحت عنوان افزایش تعهد. این

یک مرکز تماس در بنگالور انجام داد. به سه گروه از کارکنان آموزش‌های فنی یکسان با چند تفاوت کلیدی داده شد. کارکنان در یک گروه ۱۵ دقیقه پایانی روزهای معینی را صرف تفکر (و نوشتن) در مورد آنچه که یاد گرفته‌اند، می‌کردند. کارکنان در گروه دیگر همین کار را می‌کردند، و سپس پنج دقیقه اضافی دیگر را صرف توضیح در مورد نوشته‌های خود به یک کارآموز دیگر می‌کردند. افراد گروه کنترل، تنها در پایان روز به کار کردن ادامه می‌دادند. در یک آزمایش انجام شده بعد از برنامه آموزشی، کارکنان گروه اول و دوم، علیرغم صرف زمان کاری کمتر، به ترتیب ۲۲.۸ و ۲۵ درصد نسبت به افراد گروه کنترل بهتر عمل کردند. ما دریافتیم که تفکر تاثیر مفید مشابهی بر عملکرد شغلی کارکنان داشت.

استفاده از برنامه‌ریزی تشویق‌ها. افراد اغلب تصمیم می‌گیرند به روشی خاص عمل کنند اما فراموش می‌کنند یا موفق نمی‌شوند آن را به انجام برسانند. تشویق‌های ساده می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به برنامه پای‌بند باشند. در مطالعه‌ای ما نامه‌هایی در مورد درمانگاه‌های واکسن آنفولانزا به کارکنان یک صنعت همگانی در غرب آمریکا فرستادیم، و مزایای واکسن‌های آنفولانزا و نیز زمان و محل درمانگاه‌ها را شرح دادیم. برخی از نامه‌ها شامل فضاهای خالی برای دریافت کنندگان بود تا آن را با زمانی که به یک کلینیک مراجعه می‌کنند پر کنند. صرفاً تشویق آنها به شکل دادن برنامه‌ها با نوشتن سریع یک زمان، با وجود اینکه آنها واقعا برای ملاقات برنامه‌ریزی نکرده بودند، باعث شد آنها فوراً سیستم ۲ بار بگیرند، و تعداد کارکنانی که این واکسن را دریافت کردند تا ۱۳ درصد افزایش یافت.

یک تکنیک مشابه می‌تواند برای بهبود عملکرد تیم مورد استفاده قرار گیرد. بسیاری از تلاش‌های تیم، به ویژه آنهایی که موفق به تحقق اهداف نمی‌شوند، با یک قول «دفعه بعد بهتر انجام می‌دهیم» به پایان می‌رسند. متأسفانه، این وعده‌های مبهم، کاری برای جلوگیری تیم از ارتکاب دوباره همان اشتباهات انجام نمی‌دهند. یک رهبر می‌تواند به تیم‌ها کمک کند تا با داشتن اعضای که نقشه‌های روشنی برای رسیدن به اهدافشان می‌سازند که «چه موقع» و «چطور» را به دقت شرح می‌دهند، تصمیمات خود را به انجام برسانند.

الهام بخش تفکر وسیع‌تر باشید. ما معمولاً با پرسیدن این سوال از خودمان که «چه کاری باید انجام دهیم؟»، به مشکلات نزدیک می‌شویم. پرسیدن «چه کاری می‌توانم انجام دهم؟» به ما کمک می‌کند تا جایگزین‌های انتخابی که با آن مواجه هستیم را تشخیص دهیم، و در نتیجه سوگیری در ارزیابی مشکل و در تصمیم‌نهایی را کاهش دهیم. اما شرکت‌ها معمولاً برای گسترش دیدگاه‌های خود به این روش با شکست روبرو می‌شوند. در یک تجزیه و تحلیل از ۱۶۰ تصمیم گرفته شده توسط تجارت‌ها در طول چندین سال، محقق مدیریت پاول نات دریافت که ۷۱٪ از آنها از نظر اینکه آیا یک سازمان یا یک شخص باید راهکار مشخصی را انتخاب کند یا نه، شکل گرفته بودند. این نوع شکل‌گیری اغلب باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان تنها یک جایگزین را در نظر بگیرند: راهکار مورد بحث. یک تغییر ساده

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴	مرحله ۵
درک اینکه تصمیمات چطور گرفته می‌شوند	طراحی راه حل	تشخیص علل اساسی	تعریف مشکل	امتحان راه حل
انسان‌های دو حالت پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری دارند:	از یکی از این سه مرحله استفاده کنید:	برای تعیین اینکه آیا تصمیم‌گیری ضعیف نتیجه‌انگیزه ناکافی است یا سوگیری‌های شناختی، دو سوال بپرسید:	ابزار اقتصاد رفتاری موثرتر هستند وقتی:	راه حل پیشنهادی برای اجتناب از اشتباهات پرهزینه را به دقت امتحان کنید.
سیستم ۱ خودکار، غریزی و عاطفی است.	تفکر سیستم ۱ را با معرفی تغییراتی که احساسات را بیدار می‌کنند، سوگیری‌ها را مهار می‌کنند، یا فرایندها را ساده می‌کنند، تحریک کنید.	آیا علت مشکل اقدام نکردن افراد است؟	رفتار انسان در مرکز مشکل باشد.	یک نتیجه مورد هدف مشخص کنید که خاص و قابل اندازه‌گیری باشد.
سیستم ۲ آهسته، منطقی و فکری است.	تفکر سیستم ۲ را با استفاده از ارزیابی‌های مشترک، ایجاد فرصت‌هایی برای تأمل و تفکر، افزایش پاسخگویی و معرفی یادآورها و برنامه‌ریزی تشویق‌ها بکار بگیرید.	آیا افراد اقدام می‌کنند، اما به روشی که خطاهای سیستماتیک را وارد روند تصمیم‌گیری می‌کنند؟	افراد برای بهترین منافع خود فعالیت نمی‌کنند.	محدوده‌ای از راه‌حل‌های ممکن را شناسایی کرده و سپس بر روی یکی از آنها تمرکز کنید.
	هر دو سیستم را با تنظیم پیش‌فرض‌ها و ایجاد تنظیمات خودکار کنار بگذارید.		مشکل می‌تواند به دقت تعریف شود.	تغییر را به برخی از حوزه‌های سازمان (گروه تدبیر) و نه حوزه‌های دیگر (گروه کنترل) معرفی کنید

خواهد آورد، افراد را به گرفتن تصمیمات اصولی‌تر تشویق می‌کند.

استفاده از یادآورها. یادآورها یک روش موثر برای بکارگیری سیستم ۲ هستند، که به ما کمک می‌کنند تا از سوگیری‌هایی که ناشی از تکیه کردن بیش از حد بر سیستم ۱ هستند، اجتناب کنیم. یادآورها همچنین به برجسته کردن اهدافمان (به عنوان مثال، به پایان رساندن به موقع یک ارائه) کمک می‌کنند، و در نتیجه انگیزه ما را افزایش می‌دهند. یکی از ما (فرانسسکا) و همکارانش با یک شرکت بیمه خودرو همکاری کردند تا از یادآورها برای کاهش عدم صداقت مشتری استفاده کنند.

مثالی از چگونگی تحریک تفکر سیستم ۲ توسط یادآورها را در نظر بگیرید. جراح و روزنامه نگار آتول گاوآنده، در کتاب خود با نام «مانیفست فهرست»، توضیح می‌دهد که چطور در سال ۲۰۰۸ یک فهرست عمل جراحی را به هشت بیمارستان معرفی کرد. جراحان، پرستاران و دیگر پرسنل، قبل از انجام هر عمل جراحی به سراغ فهرست می‌رفتند تا مراحل مربوط به آن روش را به خودشان یادآوری کنند. یک بررسی که تاثیر فهرست را اندازه‌گیری می‌کرد دریافت که شیوه جدید به ۳۶ درصد عوارض عمده کمتر و ۴۷ درصد مرگ و میر کمتر انجامید.

کنار گذاشتن هر دو سیستم. روش سوم که سازمان‌ها می‌توانند برای اجتناب از سوگیری‌ها و فقدان انگیزه از آن استفاده کنند، ایجاد فرایندهایی است که به طور خودکار

سوگیری‌ها، با هم، باعث می‌شوند تصمیم‌گیرندگان شواهد متناقض و احتمال جایگزین‌های بهتر از آن را نادیده بگیرند. سازمان‌ها می‌توانند این مشکل را با تشویق فعالانه تفکر مخالف (پرسیدن اینکه «چطور ممکن است وقایع آشکار کنند که ما یک راهکار نامناسب انتخاب کرده بودیم؟») و حصول اطمینان از اینکه کارکنان شواهد عدم تایید را در نظر می‌گیرند، حل کنند. در شرایطی که یک گروه تصمیم می‌گیرد، رهبر ممکن است یکی از اعضا را برای پرسیدن سوال‌های دشوار و گشتن به دنبال شواهدی که نقص در راهکارهای برنامه‌ریزی شده را نشان می‌دهند، تعیین کند. (برای اطلاعات بیشتر در مورد چگونگی انجام این کار به طور موثر، «باهوش‌تر کردن گروه‌های کند ذهن» نسخه نوامبر ۲۰۱۴ مجله را ببینید.)

روش دیگر این است که رهبر ممکن است از روسای عملیات بخواهد تا نقش خود را تغییر دهند تا به یک دیدگاه تازه برسند، همانطور که حسابرسان در شرکت‌های حسابداری، افسران اعتباری در بانک‌ها، و اعضای هیئت مدیره که به کمیته‌ها خدمت می‌کنند، اغلب انجام می‌دهند. افرادی که برای مدت طولانی مسئول یک حوزه هستند، تمایل دارند به طور غیر عقلانی تعهد خود را نسبت به راه‌های ایجاد شده برای انجام کارها افزایش دهند؛ تازه واردان بیشتر احتمال دارد که به این شواهد که راهکارهای دیگری عقلانه‌تر خواهند بود، توجه کنند. به علاوه، این آگاهی که یک چرخش، مجموعه چشم‌های جدیدی برای بررسی تصمیمات گذشته به همراه

تغییر شیوه ای که ذهن افراد سیم کشی شده است، بسیار دشوار است. در عوض محیطی که در آن افراد تصمیم می گیرند را تغییر دهید.

آنها تصمیم گرفته شود خشمگین شوند. یا روش «یک اندازه مناسب برای همه» ممکن است نامناسب باشد. مورد یک بانک را در نظر بگیرید که باید تصمیم بگیرد آیا دادن وام به کسب و کارهای کوچک را تجدید کند یا نه. این بانک می تواند تجدید تصمیم را با استفاده از اطلاعاتی از ترازنامه شرکتها و جریانهای نقدی، خودکار کند. با این حال، بانک ممکن است تصمیم وام دهی بهتری اتخاذ کند اگر متصدیان آشنا با تجارتها در مورد اینکه آیا وامها را تجدید کنند یا نه دارای اختیار باشند. حتی اگر دو تجارت در سیستمهای کامپیوتری بانک یکسان به نظر برسند، متصدیان ممکن است از عوامل دیگر - به عنوان مثال، تغییر در تیم مدیریت - آگاه باشند، که یکی را بر ریسکتر از دیگری کند. البته، دادن اختیار به متصدیان، سوگیریها را وارد فرآیند تصمیم گیری می کند - یک هزینه بالقوه که باید سنجیده شود.

اگر کنار گذاشتن هر دو سیستم یک گزینه ممکن نباشد، شرکتها باید انتخاب کنند که آیا سیستم ۱ را تحریک کنند یا سیستم ۲ را بکار گیرند. روش فکری سیستم ۲ می تواند اشتباهات به وجود آمده از سیستم ۱ را باطل کند، اما تلاش شناختی یک روش پرهزینه و زمانبر است و اینها باید در نظر گرفته شود. به عنوان مثال، در یک بررسی جمع آوری اعانه انجام شده توسط یکی از ما (فرانسسکا) با آدام گرانت در یکی از دانشگاههای دولتی آمریکا، وقتی که مدیر از آنها برای کارشان تشکر کرد، عملکرد جمع آوری کنندگان اعانه به طور قابل توجهی بهبود یافت. این مداخله، احساسات آنها از ارزشهای اجتماعی را با تحریک سیستم ۱ تقویت کرد. می توان مداخلاتی که سیستم ۲ را بکار می گیرند اجرا کرد - به عنوان مثال، درخواست از جمع آوری کنندگان اعانه برای صرف وقت بیشتر جهت آماده شدن برای هر تماس یا افزایش پاسخگویی آنها برای نتایج. با این حال، چنین مداخلاتی ممکن است انرژی و منابع شناختی آنها را مصرف کرده و تلاش و پشتکارشان را کاهش دهد.

تست راه حل

مرحله نهایی، تست دقیق راه حل مطرح شده است، برای تعیین اینکه آیا این راه حل باعث رسیدن به

سیستم ۱ و سیستم ۲ را دور می زنند. **تنظیم پیش فرض.** تغییر پیش فرض برای فرآیندهای استاندارد - به عنوان مثال، ثبت نام خودکار کارکنان در یک طرح بازنشستگی - می تواند تاثیر قدرتمندی بر نتایج نهایی داشته باشد، به ویژه وقتی که تصمیم گیریها پیچیده یا دشوار باشند. به عنوان مثال، در موتورولا، کارکنانی که قبلا در یک تیم تولید محصول کار می کردند، ممکن است به تیم دیگری که بر روی یک محصول مشابه کار می کنند نپیوندند. این قانون به عنوان پیش فرض تعیین شده است و به تیمهای جدید اجازه می دهد تا نظرات خود را بدون اینکه توسط تیمهای دیگر تحت تاثیر قرار گیرد، پرورش دهند.

ایجاد تنظیمات خودکار. روش موثر دیگر برای مقابله با سوگیریهای شناختی ایجاد تنظیماتی است که تفکر ضعیف سیستم ۱ و سیستم ۲ را از بین می برند. به عنوان مثال، مدیران در مایکروسافت فهمیدند که برنامه نویسان مدت زمانی که طول خواهد کشید تا وظایف خود را به اتمام برسانند را بسیار دست کم می گیرند - یک سوگیری شناختی رایج به نام مغالطه برنامه ریزی. راه حل مایکروسافت: اضافه کردن زمان بافر به پروژهها. مدیران دادههای قبلی در مورد تاخیر پروژهها را مورد بررسی قرار دادند و به رهنمودهایی دست یافتند. به عنوان مثال، جداول زمانی برای بروزرسانی برنامههایی مانند اکسل و ورد، بافری معادل ۳۰ درصد از برنامه را دریافت می کند. برای پروژههای پیچیدهتر مانند سیستم عاملها، جداول زمانی یک بافر ۵۰ درصدی می گیرد.

چطور اهرم مناسب را انتخاب کنیم

ما توصیه می کنیم که شرکتها اول کنار گذاشتن هر دو سیستم را در نظر بگیرند، به طوری که نتیجه مورد نظر به طور خودکار اجرا شود. از آنجا که در این استراتژی نیاز به هیچ تلاشی از طرف تصمیم گیرندگان نیست، قدرتمندترین راه برای تاثیر گذاشتن بر نتایج است.

با این حال، به دلایل بسیاری، این روش ممکن است امکان پذیر یا مطلوب نباشد. این روش برای خودکار کردن فرآیند مورد نظر ممکن است غیرممکن یا به طرز وحشتناکی پرهزینه باشد. افراد مورد هدف ممکن است از اینکه برای

پرسیدن اینکه «من چه کاری می توانم انجام دهم؟» به جای «من چه کاری باید انجام دهم؟» به ما کمک می کند تا جایگزینهای انتخابی که با آن مواجه هستیم را تشخیص دهیم.

تفکر خود را امتحان کنید

نوشته جان بشیرز، شین فردریک، و فرانسسکا گینو

برای فهمیدن اینکه شما چقدر بر هر یک از حالت‌های تفکر تکیه می‌کنید - سیستم ۱ شهودی یا سیستم ۲ تفکری تر - این آزمون بازتاب شناختی را امتحان کنید.

۱ یک چوگان و یک توپ باهم ۱۰ دلار قیمت دارند. قیمت چوگان ۱ دلار بیشتر از توپ است. قیمت توپ چقدر است؟

۲ اگر با پنج دستگاه پنج دقیقه طول بکشد تا پنج محصول ساخته شود، چقدر طول می‌کشد تا با ۱۰۰ دستگاه ۱۰۰ محصول ساخته شود؟

۳ در یک برکه محدوده‌ای از برگ‌های شناور زنبق آبی وجود دارد. هر روز اندازه این محدوده دو برابر می‌شود. اگر ۴۸ روز طول بکشد تا این محدوده کل برکه را بپوشاند، چقدر طول می‌کشد تا محدوده نیمی از برکه را بپوشد؟

اگر شما در این آزمون اشتباه کردید، احتمالاً از تفکر سیستم ۱ به جای سیستم ۲ استفاده کردید. و حتی اگر تمام مسائل را درست انجام دادید، کاملاً احتمال دارد که سیستم ۱ را بکار گرفته باشید - و سوسه شما با پاسخ‌های جذابی که سیستم ۲ در نظر گرفته اما رد کرده است.

۱. پاسخ صحیح: پنج سنت

پاسخ شهودی این است که فرض کنیم قیمت چوگان ۱ دلار و قیمت توپ ۱۰ سنت است. اما اگر شما سیستم ۲ را بکار گرفته و محاسبات ریاضی را انجام دهید، خواهید دید که این نمی‌تواند درست باشد. یک دلار تفاوت بین این دو وجود دارد، بنابراین تنها قیمت‌هایی که تمام الزامات مسئله را برآورده می‌کند ۱۰۰۵ دلار برای چوگان و ۰۰۰۵ دلار برای توپ است.

۲. پاسخ صحیح: پنج دقیقه

به راحتی می‌توان در این مورد اشتباه کرد، چون ذهن ما ناخودآگاه الگویی را انتخاب می‌کند که گمراه کننده است: ما فرض می‌کنیم که اگر پنج دستگاه پنج محصول را در پنج دقیقه ایجاد کنند (۵-۵-۵)، توسط قیاس دستگاه‌ها ۱۰۰ ویجت را در ۱۰۰ دقیقه خواهند ساخت (۱۰۰-۱۰۰-۱۰۰). اما اگر از سیستم ۲ استفاده کنید، می‌بینید که پنج دقیقه طول می‌کشد تا هر دستگاه یک محصول بسازد. اینطور به آن فکر کنید: اگر نه ماه طول بکشد تا نه زن بچه را به دنیا بیاورند، چقدر طول می‌کشد تا ۱۰۰ زن ۱۰۰ بچه به دنیا بیاورند؟

۳. پاسخ صحیح: ۴۷ روز

اگر شما فوراً به این نتیجه رسیدید که نصف برکه در نیمی از زمان ($24/48 = 24$ روز) پوشیده خواهد شد، از رشد نمایی، یک نوع استدلال که نیازمند تلاش شناختی (و در نتیجه تفکر سیستم ۲) است، غافل شده‌اید. پاسخ صحیح ۴۷ روز است، چون اگر نیمی از برکه پوشیده شده باشد، آنگاه دوبرابر شدن در روز بعد (روز ۴۸ ام) باعث می‌شود کل برکه با برگ‌های شناور زنبق آبی پوشیده شود. به هر حال، «یک روز» نیز پاسخ صحیح، اما غیر معمولی است. یک روز طول می‌کشد تا برگ‌های شناور زنبق آبی نیمه دوم برکه را بپوشانند. اگر پاسخ شما این بود، شما لایق اعتبار بیشتری برای خلاقیت هستید.

توجه این آزمون از «بازتاب شناختی و تصمیم‌گیری»، نوشته شین فردریک (مجله دیدگاه‌های اقتصادی، ۲۰۰۵) اقتباس شده است.

اهداف می‌شود یا خیر. تست کردن می‌تواند به مدیران کمک کند تا از اشتباهات پرهزینه جلوگیری کرده و بینش‌هایی ارائه کنند که منجر به راه‌حلی حتی بهتر شود. تست‌ها باید سه مولفه کلیدی داشته باشند: **شناسایی نتیجه مورد نظر.** نتیجه باید خاص و قابل اندازه‌گیری باشد. در مورد خرده‌فروشی که می‌خواست کارمندان از تحویل در خانه برای نسخه‌های خود استفاده کنند، نتیجه واضح بود: افزایش درصد کارکنانی که برای تحویل در خانه متقاضی شدند.

شناسایی راه‌حل‌های ممکن و تمرکز بر یکی از آنها. اگر شما یکباره بسیاری از چیزها را تغییر دهید، تعیین این که کدام بخش از یک تغییر پیچیده، اثر مورد نظر را ایجاد کرده است دشوار خواهد بود. برای اجتناب از این مشکل، خرده‌فروش برنامه نسخه «انتخاب فعال» خود را بدون اجرای همزمان تغییرات دیگر پیاده‌سازی کرد.

معرفی تغییر در برخی از حوزه‌های سازمان (گروه تدبیر) و نه حوزه‌های دیگر (گروه کنترل). در صورت امکان، افراد، تیم‌ها، یا اشخاص دیگر را به صورت تصادفی به دو گروه تقسیم کنید. تقسیم تصادفی به حصول اطمینان از اینکه هر گونه تفاوت در نتیجه بین دو گروه را می‌توان به تغییر نسبت داد، کمک می‌کند. وقتی چنین تقسیم تصادفی ساده‌ای به دلایل منطقی، اخلاقی، هزینه، یا اندازه نمونه عملی نباشد، می‌توان از تکنیک‌های تحلیلی پیچیده‌تر استفاده کرد.

سوگیری‌های فریبنده و انگیزه ناکافی، اغلب محرک‌های اصلی مشکلات سازمانی هستند. اما تغییر شیوه‌ای که ذهن افراد سیم کشی شده است، بسیار دشوار می‌باشد. در عوض محیطی که در آن افراد تصمیم می‌گیرند را تغییر دهید. مدیران از طریق برخی تنظیمات ساده، می‌توانند مزایای قدرتمندی برای کارکنان و سازمان خود ایجاد کنند.

جان بشیرز در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد و یک دانشکده وابسته به گروه بینش رفتاری مدرسه دولتی کندی دانشگاه هاروارد استادیار می‌باشد.

فرانسسکا گینو در دانشکده کسب‌وکار هاروارد و یک دانشکده وابسته به گروه بینش رفتاری استاد بوده، و نویسنده کتاب «چرا تصمیمات ما از خط خارج می‌شوند»، و «چطور می‌توانیم به برنامه خود پای بند باشیم» می‌باشد. آنها به طور مشترک مسئول یک برنامه آموزش اجرایی در مورد به کار بردن اقتصاد رفتاری برای مشکلات سازمانی در دانشکده کسب‌وکار هاروارد هستند.

مطالعه بیشتر:

در درون ذهن یک مدیر موفق چه می‌گذرد؟

(اینفوگرافیک)

کلیک کنید

روشنگری



از سوگیری‌های تان سبقت بگیرید!

نوشته جک ب. سول، کاترین ل.
میلک من، و جان و. پین

فرض کنید که در حال ارزیابی داوطلب یک شغل برای اداره یک دفتر جدید در یک کشور دیگر هستید. بر اساس اطلاعات نوشته شده موجود، وی واجد شرایط ترین شخصی است که شما دیده اید. پاسخ‌های او به سوالات مصاحبه شما بی عیب و نقص هستند. او مهارت‌های اجتماعی فوق العاده‌ای دارد. با این حال، یک چیزی درست به نظر نمی‌رسد. شما نمی‌توانید دقیقاً به آن اشاره کنید - فقط یک حسی نسبت به آن دارید. چطور تصمیم می‌گیرید که آیا او را استخدام کنید یا نه؟

ممکن است به شهود خود اعتماد کنید، که به خوبی شما را به گذشته سوق می‌دهد، و او را پی‌کارش می‌فرستد. وقتی ما این سناریو را در کلاس‌های تصمیم‌گیری مدیریتی خود مطرح می‌کنیم، این چیزی است که اغلب مدیران می‌گویند انجام می‌دهند. مشکل این است که شما شهود خود را مورد امتحان قرار نداده‌اید، مگر اینکه هر از گاهی بر خلاف دل خود عمل کنید. اگر شما هرگز ندیده باشید که چه اتفاقی می‌افتد وقتی این شهود را نادیده بگیرید، نمی‌توانید واقعاً بفهمید که آیا آنها به شما کمک می‌کنند تصمیمات خوب بگیرید یا خیر!



تکیه بیش از حد بر آنچه که متخصصان آن را تفکر سیستم ۱ می‌نامند - قضاوت ناخودآگاه که ریشه در وابستگی‌های انباشته شده در حافظه دارد - به جای کار منطقی از طریق اطلاعاتی که در دسترس است، می‌تواند خطرناک باشد. بدون شک، سیستم ۱ برای بقا حیاتی است. این سیستم چیزی است که راه شما را کج می‌کند تا از یک تصادف جلوگیری کند. اما همانطور که روانشناس دنیل کانمن نشان داده است، این سیستم یک منشأ رایج سوگیری نیز هست که می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری ضعیف شود، چون شهود دائماً ما را همراه می‌کند. منشأهای دیگر سوگیری شامل تفکر ناقص سیستم ۲ است - در اصل، استدلال فکری منحرف شده به عنوان مثال، محدودیت‌های شناختی یا تنبلی، ممکن است باعث شوند که افراد مشتاقانه بر روی چیزهای اشتباه تمرکز کنند یا موفق به پیگیری اطلاعات مربوطه نشوند.

ما همه مستعد پذیرش چنین سوگیری‌هایی هستیم، به ویژه وقتی که خسته‌ایم، استرس داریم، یا چند وظیفه به عهده داریم. مدیرعاملی را در نظر بگیرید که در حال مذاکره برای ادغام شرکت‌هاست در حالی که همچنین تحت فشار از طرف وکلا برای بستن کارخانه و از طرف همکاران برای مدیریت کارکنان اخراجی قرار دارد. در شرایطی مانند این، ما آمادگی تصمیم‌گیری نداریم - از لحاظ ذهنی، روحی، و جسمی خسته و بی‌رمق هستیم. در این شرایط ما حتی بیشتر بر قضاوت‌های شهودی سیستم ۱ و کمتر بر استدلال دقیق تکیه می‌کنیم. تصمیم‌گیری سریع‌تر و ساده‌تر می‌شود، اما کیفیت آن اغلب پایین می‌آید.

یک راه حل محول کردن تصمیم‌گیری و مبارزه با سوگیری در سطح سازمانی، با استفاده از معماری انتخاب برای تغییر محیطی است که تصمیمات در آن گرفته می‌شوند. («مدیران به عنوان معماران تصمیم‌گیری» را ببینید). هر چند اغلب اوقات، محول کردن مناسب نیست، همه چیز به شما یعنی مدیر بستگی دارد که تصمیم بگیرید. وقتی چنین شرایطی وجود داشته باشد، شما می‌توانید بر سوگیری‌های خود پیش قدم شوید. شما با درک اینکه این سوگیری‌ها از کجا ناشی می‌شوند شروع می‌کنید: اتکای بیش از حد بر شهود، استدلال ناقص، یا هر دو. در این مقاله، ما برخی از سرسخت‌ترین سوگیری‌های موجود را شرح می‌دهیم:

دید تونلی در مورد سناریوهای آینده، در مورد اهداف، و در مورد گزینه‌های انتخابی. اما آگاهی به تنهایی کافی نیست، همانطور که

کانمن، با تامل در تجارب خود، به آن اشاره کرده است. بنابراین ما استراتژی‌های ی برای غلبه بر سوگیری‌ها نیز ارائه می‌کنیم، که از آخرین تحقیقات در زمینه روانشناسی قضاوت و تصمیم‌گیری جمع‌آوری شده‌اند.

هرچند اول، اجازه دهید به آن داوطلبی که در نظر گرفته بودید برگردیم. شاید سوء ظن‌های شما واقعاً نسبت به او نیستند بلکه نسبت به مسائل بزرگتری که هنوز بیان نکرده‌اید هستند. چه می‌شود اگر محیط تجارت در منطقه جدید به اندازه پیش‌بینی‌ها امیدوارکننده نباشد؟ چه می‌شود اگر کارکنان با همکاری در میان مرزها یا با هماهنگی با دفتر اصلی مشکل داشته باشند؟ پاسخ به چنین پرسش‌های ی به تصمیم‌گیری برای کاهش مقیاس یا مدیریت رشد مداوم شکل می‌دهند، بسته به اینکه آینده چطور آشکار می‌شود. بنابراین شما هنگام تصمیم‌گیری برای استخدام باید به احتمالات فعلی فکر کنید.

اما پرسیدن آن سوالات بزرگتر و سخت‌تر طبیعی به نظر نمی‌رسد. ما از نظر شناختی خسیس هستیم - دوست نداریم انرژی ذهنی خود را صرف مشغول کردن به عدم قطعیت‌ها کنیم. راحت‌تر این است که به دنبال خاتمه باشیم، پس همین کار را می‌کنیم. این حواشی در تفکر ما، منجر به تمرکز بر ما روی یک آینده ممکن (در این مورد، دفتری که طبق پیش‌بینی‌های انجام شده عمل می‌کند)، یک هدف (استخدام کسی که می‌تواند آن آینده را تحت این شرایط مدیریت کند)، و یک گزینه به طور جداگانه (داوطلب در مقابل ما) می‌شوند. وقتی این تفکر دقیق یک داستان فریبنده به هم می‌بافد، سیستم ۱ اجرا می‌شود: شهود قبل از موعد مقرر به ما می‌گوید که ما آماده تصمیم‌گیری هستیم، و ما با اعتماد به نفس زیاد و کاذب به پیش می‌رویم. برای «حذف سوگیری» از تصمیماتمان، ضروری است که دیدگاه خود را نسبت به هر سه جنبه گسترش دهیم.

فکر کردن در مورد آینده

تقریباً همه بسیار دقیق در مورد نتایج احتمالی فکر می‌کنند. برخی از افراد بهترین حدس را می‌زنند و متوقف می‌شوند («اگر ما این کارخانه را بسازیم، ۱۰۰,۰۰۰ ماشین بیشتر در یک سال خواهیم فروخت»). افراد دیگر حداقل سعی می‌کنند از شروط خود طفره برونند («شانس ۸۰٪ وجود دارد که ما بین ۹۰,۰۰۰ تا ۱۱۰,۰۰۰

از آنجا که بسیاری از ما به بیش از حد بر آورد کردن خود (و توانایی‌های مان) گرایش داریم، مهم است به خودمان «یادآوری کنیم» که ریسک و عدم قطعیت را بپذیریم.

مشکل

سوگیری‌های شناختی تصمیم‌گیری‌های ما را مختل می‌کنند. ما بیش از حد بر قضاوت شهودی و ناخودآگاه تکیه می‌کنیم، و حتی وقتی سعی می‌کنیم دلیل بیاوریم، منطق ما اغلب تنبل یا ناقص است.

علت

به جای جستجوی ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها، ما به دنبال خاتمه هستیم — این خیلی راحت تر است. این کار تفکر ما در مورد آنچه که می‌تواند در آینده اتفاق بیفتد، آنچه اهداف ما هستند، و اینکه چطور ممکن است به آنها دست یابیم را محدود می‌کنند.

راه حل

با دانستن اینکه کدام سوگیری‌ها تمایل دارند ما را به اشتباه بیاندازند و با استفاده از ترفندها و ابزارهای خاص برای پیشدستی کردن بر آنها، می‌توانیم تفکر خود را گسترش داده و تصمیمات بهتری بگیریم.

ماشین بیشتر بفروشیم».

متاسفانه، اکثر طرفه رفتن‌ها به طرز غم‌انگیزی ناکافی است. وقتی محققان از صدها نفر از افسران ارشد مالی از صنایع مختلف خواستند تا بازده سالانه برای S&P ۵۰۰ را در یک افق نه ساله پیش بینی کنند، حدود ۸۰٪ پیش بینی‌ها تنها یک سوم مواقع درست بود. این نرخ دقت برای یک گروه از مدیران با دانش احتمالا گسترده از اقتصاد آمریکا، به طرز وحشتناکی کم است. وقتی افراد طرح‌های خود را ارزیابی می‌کنند، پیش بینی‌ها حتی از آن هم غیر دقیق تر هستند، تا حدودی به این دلیل که تمایل آنها برای موفقیت، تفسیر آنها از داده‌ها را تحریف می‌کند. (همانطور که افسر ارشد مالی گلدمن ساکس، دیوید وینیر، یک بار گفت، «درسی که شما همیشه یاد می‌گیرید این است که تعریف شما از شدید به اندازه کافی شدید نیست.»)

از آنجا که اکثر ما تمایل داریم در برآوردهای خود بیش از حد مطمئن باشیم، مهم است که به خودمان «یادآوری کنیم» که ریسک و عدم قطعیت را بپذیریم. روش‌های زیر بسیار مفید هستند. **سه بار برآورد کنید.** قیمت نفت خام در ژانویه ۲۰۱۷ چقدر خواهد بود؟ چند خانه جدید در سال آینده در آمریکا ساخته خواهد شد؟ مشتریان شما چند تراشه حافظه در ماه آینده سفارش خواهند داد؟ چنین پیش بینی‌های ی تصمیم در مورد اینکه آیا وارد یک بازار جدید بشویم یا نه، چند نفر را استخدام کنیم، و چند واحد تولید کنیم، را شکل می‌دهند. برای بهبود دقت خود، حداقل سه بار برآورد کنید — کم، متوسط، و زیاد — به جای اینکه تنها یک محدوده بیان کنید. وقتی افراد در مورد برآوردهای کم و زیاد خود به طور جداگانه فکر می‌کنند، محدوده وسیع تری ارائه می‌دهند، و مطرح کردن سه عدد شما را به انجام این کار برمی‌انگیزد.

حدس کم و زیاد شما باید غیر محتمل، اما هنوز در محدوده امکان باشند. به عنوان مثال، در حدس کم، شما ممکن است بگویید، «۱۰٪ شانس وجود دارد که ما در ماه بعد کمتر از ۱۰۰۰۰ تراشه حافظه بفروشیم.» و در حدس زیاد، شما ممکن است یک شانس ۱۰٪ که فروش از ۵۰۰۰۰ تا تجاوز خواهد کرد را پیش بینی کنید. با این رویکرد، احتمال کمتری وجود دارد که شما از هر کدام از این وقایع ضربه بخورید — و می‌توانید برای آنها برنامه ریزی کنید. (چطور تولید را افزایش خواهید داد اگر تقاضا بسیار بیشتر از مقدار

پیش بینی شده باشد؟ اگر کمتر باشد، با مازاد موجودی و حفظ جریان نقدی چه کار خواهید کرد؟) احتمال این که برآورد متوسط شما به واقعیت نزدیک تر باشد بیشتر از یک محدوده دو عددی است.

دوباره فکر کن. یک روش مرتبط، دو بار پیش بینی کردن و در نظر گرفتن حد وسط است. به عنوان مثال، شرکت کنندگان در یک مطالعه بهترین حدس خود را در مورد تاریخ‌های گذشته، مانند سالی که ماشین پنبه پاک کن اختراع شد، ارائه کردند. سپس، از آنها خواسته شد تا فرض کنند که اولین پاسخ آنها اشتباه بود، آنها دوباره حدس زدند. اگرچه این حدس نزدیک تر از دیگری نبود، افراد توانستند «حکمت ازدحام درونی» را با میانگین گرفتن از حدس‌های خود تحت کنترل درآورند؛ این استراتژی دقیق تر از تکیه کردن بر هر یک از دو برآورد به تنهایی بود. تحقیقات همچنین نشان می‌دهند که وقتی افراد بیش از یک بار در مورد یک مشکل فکر می‌کنند، اغلب به دیدگاه دیگری در مورد آن می‌رسند، و اطلاعات ارزشمندی به آن اضافه می‌کنند. بنابراین به ازدحام درون خود ضربه بزنید و زمانی را به تجدید نظر اختصاص دهید: نتیجه را پیش بینی کنید، یک نفس عمیق بکشید (اگر می‌توانید دراز بکشید)، و سپس برگردید و پیش بینی دیگری بکنید. به برآورد قبلی مراجعه نکنید — با این کار تنها توانایی خود برای دستیابی به بینش‌های جدید را محدود خواهید کرد. اگر نمی‌توانید از فکر کردن در مورد برآورد قبلی خود اجتناب کنید، فرض کنید که آن برآورد اشتباه بوده و دلایلی که از یک حدس متفاوت حمایت می‌کنند را در نظر بگیرید.

از پیش مرگ استفاده کنید. در یک پس مرگ، وظیفه به طور معمول، درک علت یک شکست در گذشته است. در یک پیش مرگ، شما یک شکست را در آینده تصور می‌کنید و سپس علت آن را توضیح می‌دهید. این تکنیک، که همچنین حقیقت آینده نگر نامیده می‌شود، به شما کمک می‌کند تا مشکلات بالقوه‌ای که پیش بینی‌های معمولی آنها را به ذهن نمی‌آورد را شناسایی کنید. اگر شما مدیر یک خرده فروشی بین المللی باشید، ممکن است بگویید: «اجازه دهید فرض کنیم اکنون سال ۲۰۲۵ است، و بازارهای فروش چینی ما هر ساله تا سال ۲۰۱۵ پول از دست داده اند. چرا این اتفاق افتاده است؟»

تقاضای کم از قبل می‌تواند به تحقیقات بازار اضافی (پرسیدن از مصرف‌کنندگان چینی در مورد اینکه آنها چطور مشکلات تعمیر خانه خود را حل می‌کنند) و تغییر از محصولات «خودت انجام بده» به خدمات منجر شود.

از بیرون نگاهی بیاندازید. اکنون اجازه دهید بگوییم شما مسئول تیم توسعه یک محصول جدید هستید. شما به دقت یک طرح شش ماهه - که در مورد آن بسیار مطمئن هستید - برای طراحی اولیه، تست و نمونه‌سازی مصرف‌کننده آماده کرده‌اید. و به دقت بر روی آنچه که برای مدیریت تیم به صورت بهینه به آن نیاز خواهید داشت و اینکه چرا انتظار دارید موفق شوید، کا کرده‌اید. این چیزی است که دن لوالو و دانیل کانمن آن را «نگاه کردن از داخل» به پروژه می‌نامند، که معمولاً منجر به خوش بینی بیش

فکر کردن به این روش چندین مزیت دارد. اول، باعث خوش بینی و تشویق یک ارزیابی واقعی تر از ریسک می‌شود. دوم، به شما کمک می‌کند تا برنامه‌های پشتیبان و استراتژی‌های خروج آماده کنید. سوم، می‌تواند عواملی که بر موفقیت یا شکست تاثیر خواهند گذاشت را برجسته کند، که ممکن است توانایی شما برای کنترل نتایج را افزایش دهد.

شاید هوم دیپات قبل از تصمیم‌گیری برای ورود به چین، از یک پیش‌مرگ بهره برده است. طبق برخی از شواهد، شرکت مجبور به بستن فروشگاه در آنجا شد چون خیلی دیر یاد گرفت که چین یک بازار «خودت انجام بده» نیست. ظاهراً، با توجه به اینکه نیروی کار بسیار ارزان است، مصرف‌کنندگان چینی طبقه متوسط ترجیح می‌دهند تعمیرات خود را به آنها بسپارند. تصور

چگونه از سنجش اشتباه جلوگیری کنیم

هنگامی که ما اهمیت بسیار زیاد یا بسیار کمی به اطلاعاتی که داریم اختصاص می‌دهیم، قطعاً در تصمیم‌گیری خود دچار اشتباه می‌شویم. این مشکلی است که برخلاف انواع مختلف سوگیری است، اما در اینجا چند تکنیک مطرح شده است که می‌تواند مفید باشد.

<p>مثال</p> <p>ارکسترها برای جلوگیری از تعصبات جنسیتی، در پشت صحنه تست نوازندگی دارند. بعد از این که این شیوه استاندارد شد، عضویت زنان از ۵٪ در سال ۱۹۷۰ به ۴۰٪ تا به امروز افزایش یافت.</p> <p>بسیاری از استادان درجه بندی عادلانه با پوشاندن اسامی (یا درخواست از یک دستیار برای انجام این کار) قبل از ارزیابی مقالات و دیگر تکالیف را تضمین می‌کنند.</p>	<p>چشم بستن</p> <p>قضاوت را با از بین بردن نفوذ کلیشه‌ها، وابستگی‌های ویژه، و عوامل نامربوط، بهبود می‌بخشد.</p> 
<p>مثال</p> <p>سرمایه‌گذاران اغلب از فهرست مجموعه‌ای از معیارها برای ارزیابی درجات کارآفرینی استفاده می‌کنند.</p> <p>مدیران استخدام زیرک داوطلبان را با انجام مصاحبه‌های ساخت یافته ارزیابی می‌کنند (این مصاحبه‌ها پیشگوه‌های عملکرد بسیار دقیق تری نسبت به مصاحبه‌های باز هستند). از آنجا که یک روش استاندارد برای رتبه دادن به پاسخ‌ها وجود دارد، به راحتی می‌توان افراد را در ابعاد مختلف مقایسه کرد.</p>	<p>فهرست‌ها</p> <p>کاهش خطاهای ناشی از فراموشی و دیگر تحریف‌های حافظه با جلب توجه ما به چیزی که از همه مناسب تر است.</p> 
<p>مثال</p> <p>بانک‌ها و وام‌دهندگان دیگر از الگوریتم‌های امتیاز دهی برای پیش‌بینی اعتبار مصرف‌کنندگان استفاده می‌کنند.</p> <p>با توجه به یک صفحه از بیس بال حرفه‌ای، کارفرمایان دارند شروع به استفاده از الگوریتم‌های ی در استخدام می‌کنند. یک بررسی نشان داد که یک معادله ساده برای ارزیابی متقاضیان، عملکرد قضاوت انسان را تا حداقل ۲۵٪ بهتر کرده است.</p> <p>* از آنجا که الگوریتم‌ها بیانگر سوگیری‌های متخصصانی که آنها را ایجاد کرده‌اند هستند، بهتر است با دیگر ابزارهای حذف سوگیری ترکیب شوند.</p>	<p>الگوریتم‌ها</p> <p>حصول اطمینان از ثبات با از پیش تعیین کردن اینکه بر هر بخش از اطلاعات چقدر تاکید خواهد شد.</p> 

ایجاد کنید. بعداً شما می‌توانید دسته‌بندی کنید که کدام یک از آنها بیشتر اهمیت دارند. به عنوان مثال، سیگیت اولویت بالایی بر بهبود محصولات قرار داد، چون منجر به مشتریان راضی تر، فروش بیشتر، و در نهایت سود بیشتر می‌شود. البته، مسیرهای دیگری برای سودهای بیشتر وجود دارد، مانند ایجاد یک نیروی کار کمتر و کارآمدتر. تبیین، مستندسازی، و سازماندهی اهداف به شما کمک می‌کند تا آن مسیرها را به وضوح ببینید، به طوری که می‌توانید یکی از آنها را که پرتو نتایج احتمالی منطقی تر به نظر می‌رسد، انتخاب کنید.

این اقدامات را برای اطمینان از اینکه شما با اهداف خود به جاهای بالا می‌رسید، انجام دهید.

به دنبال مشاوره باشید. چشم انداز خود را با نگاه کردن به ایده‌های دیگران تکمیل کنید. در یک بررسی، محققان از دانشجویان MBA خواستند تا تمام اهداف خود را برای کارآموزی لیست کنند. اکثر آنها به هفت یا هشت مورد اشاره کردند، مانند «بهبود جذابیت من برای پیشنهادهای شغلی تمام وقت» و «توسعه مهارت‌های رهبری من». سپس یک لیست جامع از اهداف همه به آنها نشان داده شد و از آنها سوال شد که شخصاً کدام یک از آنها را مناسب می‌دانند. در نتیجه اندازه لیست اهداف آنها دو برابر شد - و وقتی شرکت کنندگان پس از آن به اهداف خود رتبه دادند، آن اهدافی که توسط دیگران ایجاد شده بود به اندازه آنهاهایی که از خودشان مطرح کرده بودند، رتبه بالا گرفت.

خودتان قبل از پیگیری مشاوره اهداف خود را تعیین کنید، تا «متکی» به آنچه دیگران می‌گویند نشوید. و با پیش رفتن با آنچه که در حال حاضر باور دارید، به مشاوران خود تکیه نکنید («من فکر می‌کنم مدیرعامل جدید ما باید تجربه دستیابی داشته باشد - شما چه فکر می‌کنید؟»). اگر دارید یک تصمیم را به طور مشترک با دیگران می‌گیرید، از افراد بخواهید اهداف خود را به طور مستقل لیست کنند و سپس لیست‌ها را با هم ترکیب کنید، همانطور که کینی در سیگیت این کار را کرد.

اهداف خود را مرور کنید. کینی با ترسیم کار مشاوره و تجربیات آزمایشگاهی خود نشان داده است که نگاه کردن یک به یک به اهداف، به جای نگاه کردن یکجا به همه آنها به افراد کمک می‌کند به جایگزین‌های بیشتری دست یابند. گشتن به دنبال راه حلی که تک تک اهداف لیست را بررسی کند بسیار دشوار است - این کار ذهن تصمیم‌گیرنده را از کار می‌اندازد.

بنابراین، هنگام در نظر گرفتن اهداف خود، در هر زمان تنها با یکی از آنها مقابله کنید. اگر شما می‌خواهید افراد درس‌های خود از سال‌های گذشته را تبادل کنند، و درک عمیقی از اولویت‌های استراتژیک داشته باشند، فکر کردن در مورد این اهداف به طور جداگانه می‌تواند به شما کمک کند تا به طور موثرتر به آنها دست پیدا کنید. شما ممکن است جلسات متعدد با حتی وقایع مختلف، از داشتن تسهیل کنندگان خبره که جلسات طوفان مغزی را رهبری می‌کنند تا شرکت در یک سمینار رهبری در یک مدرسه

از حد می‌شود. شما باید این دیدگاه را با یک نگاه از بیرون کامل کنید - نگاهی که آنچه برای سرمایه‌گذاری‌های مشابه اتفاق افتاده است و اینکه شما چه توصیه‌ای به شخص دیگری می‌دادید اگر درگیر تلاش نبودید را در نظر می‌گیرد. به عنوان مثال، تجزیه و تحلیل‌ها ممکن است نشان دهند که تنها ۳۰٪ از محصولات جدید در صنعت شما در عرض پنج سال به سود تبدیل شده اند. آیا شما به یک همکار یا یک دوست توصیه می‌کنید که یک احتمال شکست ۷۰٪ را بپذیرد؟ اگر نه، ادامه ندهید مگر اینکه شواهدی مبنی بر اینکه شانس موفقیت شما به طور قابل ملاحظه ای بهتر از هر کس دیگری است، به دست آورید.

یک نگاه از بیرون همچنین از «مغالطه برنامه ریزی» - طرح روایتی از موفقیت کلی و مدیریت برای آن، حتی اگر احتمال شکست شما در واقع بسیار بالا باشد - جلوگیری می‌کند. اگر شما نگاه سرد و سختی به هزینه‌ها و زمان مورد نیاز برای ایجاد محصولات جدید در بازار خود بیاندازد، ممکن است ببینید که آنها از پیش بینی خوش بینانه شما دور افتاده اند، که به نوبه خود ممکن است باعث شود شما طرح خود را تغییر دهید یا دور بیاندازد.

فکر کردن در مورد اهداف

مهم است که یک طرز فکر گسترده در مورد اهداف خود نیز داشته باشید. این به شما کمک می‌کند که وقتی زمان انتخاب مناسب ترین گزینه‌های شما فرا می‌رسد، تمرکز کنید. اکثر افراد تنها با اجازه دادن به زیرمجموعه‌ای از اهداف ارزشمند به هدایت آنها، ناخواسته خودشان را محدود می‌کنند، تنها به این دلیل که از محدوده وسیع فرصت‌ها بی اطلاع هستند.

این یک تله است که تیم مدیریت ارشد در تکنولوژی سیگیت در اوایل دهه ۱۹۹۰ به دنبال جلوگیری از آن بود، وقتی که شرکت بزرگترین تولید کننده هارد دیسک دنیا بود. پس از دستیابی به تعدادی از شرکت‌ها، سیگیت برای کمک در پی بردن به چگونگی ادغام آنها به یک سازمان واحد، به تحلیلگر تصمیم‌گیری رالف کینی نزدیک شد. کینی با ۱۲ نفر از مدیران ارشد شرکت سیگیت، از جمله مدیرعامل، مصاحبه‌های انفرادی انجام داد، تا اهداف شرکت را بیرون بکشد. او با آمیختن پاسخ‌های آنها، هشت هدف کلی (مانند ایجاد بهترین سازمان نرم افزار و ارائه ارزش به مشتریان) و ۳۹ هدف خاص (مانند ایجاد استانداردهای محصول بهتر و کاهش هزینه‌های مشتری) شناسایی کرد. هر مدیر، به طور متوسط تنها در حدود یک سوم از اهداف خاص را نام برد، و تنها یک شخص بیش از نیمی از آنها را ذکر کرد. اما با تمام اهداف ترسیم شده، مدیران ارشد یک دیدگاه جامع تر و یک چارچوب به اشتراک گذاشته شده برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام فرصت‌ها را دنبال کنند، داشتند. اگر آنها به طور سیستماتیک بینگر اهداف آنها نبودند، ممکن است برخی از آن دیدگاه‌ها کشف نشده باقی مانده باشند.

در ابتدای فرآیند تصمیم‌گیری، شما می‌خواهید اهداف زیادی



مطالعه بیشتر

برای بینش بیشتر در مورد تصمیم گیری، این مقالات را در سایت HBR.org بخوانید.

«فراتر از اتاق پژواک» الکس «سندی» پنتلند

«تصمیم گیری در مورد چگونگی تصمیم گیری» هیو کورتنی، دن لوالو، و کارمینا کلارک

«تله های پنهان در تصمیم گیری» جان س. هاموند، رالف ل. کینی، و هوارد رایفا

«آنچه که شما در مورد تصمیم گیری نمی دانید» دیوید ا. گاروین و مایکل روبرتو

«شمانمی توانید ضعیف النفس باشید - تصمیمات محکم بگیرد» مصاحبه با رام کاران

تجاری عالی را پیش بینی کنید. در مرحله بعد به سراغ ترکیب اهداف بروید. برای توسعه مهارت های رهبری و همراهی اعضای خانواده، شما باید یک تجربه از نوع «دور از خانه» را در نظر بگیرید. حتی اگر شما در ابتدا یک ایده را دوست ندارید، آن را بنویسید - این کار ممکن است ایده های بیشتری به ذهن شما بیاورد که اهداف بیشتری را برآورده می کنند.

فکر کردن درباره گزینه ها

اگرچه شما به انبوهی از گزینه های مهم برای تصمیم گیری درست نیاز دارید، همچنین باید رقبای قوی پیدا کنید - حداقل دو اما به طور ایده آل سه یا پنج رقیب. البته، تسلیم کشش تفکر سیستم ۱ شدن آسان است و موجب یک انتخاب نادرست برای توجیه گزینه مستقیماً مورد علاقه شما می شود (مثل پدر و مادری که از کودک نوپای پرنرزی خود می پرسند: «امروز دوست داری یک چرت بزنی یا دو تا؟»). یک تصمیم می تواند بهتر از بهترین گزینه مورد نظر باشد. حتی تفکر سیستم ۲ نیز اغلب خیلی محدود است. تحلیل جوانب مثبت و منفی گزینه های مختلف هیچ فایده ای برای شما نخواهد داشت اگر موفق به شناسایی بهترین آنها نشوید. متأسفانه، افراد به ندرت در یک زمان بیش از یک گزینه را در نظر می گیرند. مدیران به قالب بندی تصمیمات به صورت سوالات «بله یا نه» به جای ایجاد جایگزین ها تمایل دارند. به عنوان مثال، آنها ممکن است سوال کنند: «آیا ما باید تجارت خرده فروشی مبلمان خود را به برزیل گسترش دهیم؟» بدون پرسش در مورد اینکه آیا گسترش اصلاً ایده خوبی است یا نه و آیا برزیل بهترین مکان برای رفتن است یا نه.

قالب بندی بله - نه فقط یک راه برای محدود کردن گزینه های ماست. راه های دیگر شامل تمرکز بر یک نوع راه حل برای یک مشکل (چیزی که روانشناسان آن را ثبات عملیاتی می نامند) و در نظر گرفته شدن توسط مفروضات مادر مورد اینکه چه چیزی کارساز است و چه چیزی نیست، می باشند. تمام اینها نشانه های استحکام شناختی هستند، که وقتی ما توسط فشار زمان، احساسات منفی، خستگی، و دیگر عوامل استرس زا احساس تهدید می کنیم، تقویت می شود. ما به جای ایجاد فرصت های جدید برای اکتشاف، برای فهمیدن چگونگی اجتناب از ضرر، انرژی ذهنی اختصاص می دهیم. از ارزیابی مشترک استفاده کنید. مشکل ارزیابی گزینه ها به طور جداگانه این است که شما نمی توانید از بهترین نتایج مطمئن شوید. این سناریو را از یک مطالعه شناخته شده در نظر بگیرید: یک شرکت به دنبال یک مهندس نرم افزار می گردد تا برنامه ها را به یک زبان کامپیوتری جدید بنویسد. دو متقاضی وجود دارد که هر دو اخیراً از یک دانشگاه برجسته فارغ التحصیل شده اند. یکی از آنها ۷۰ برنامه به زبان جدید نوشته است و معدل اش ۳٫۰ (از ۵٫۰) است. دیگری ۱۰ برنامه نوشته و دارای معدل ۴٫۹ می باشد. کدام یک از آنها پیشنهاد بالاتری دریافت می کند؟

پاسخ احتمالاً به این که شما به دو داوطلب در کنار هم نگاه می کنید یا به طور جداگانه بستگی خواهد داشت. در این مطالعه، اکثر افرادی که هر دو برنامه نویس را هم زمان در نظر گرفتند - در حالت

ارزیابی مشترک - می خواستند به کارمند تازه پرکارتر پول بیشتری بدهند، با وجود اینکه معدل او پایین تر بود. با این حال، وقتی از گروه های دیگری از افراد خواسته شد که هر کدام تنها یکی از دو برنامه نویس را انتخاب کنند، حقوق پیشنهادی برای داوطلبی که معدل بهتری داشت، بالاتر بود. وقتی شما هیچ نقطه مقایسه ای ندارید، دانستن اینکه آیا ۷۰ برنامه زیاد است یا کم، دشوار است. در حالت ارزیابی جداگانه، افراد به آنچه که به راحتی می توانند ارزیابی کنند توجه نشان می دهند - در این مورد، موفقیت دانشگاهی - آنچه که نمی توانند ارزیابی کنند را نادیده می گیرند. آنها بدون در نظر گرفتن تمام حقایق مرتبط تصمیم می گیرند.

یک راه اثبات شده برای به سرعت عمل کردن در حالت ارزیابی مشترک این است که آنچه از دست خواهید داد اگر یک انتخاب خاص داشته باشید را در نظر بگیرید. این کار شما را مجبور به جستجو برای فرصت های دیگر می کند. در یک مطالعه انجام شده در دانشگاه ییل، وقتی از پاسخ دهندگان سوال شد، «آیا شما یک کپی از یک فیلم سرگرم کننده را ۱۴,۹۹ دلار می خرید؟»، ۷۵٪ آنها جواب مثبت دادند، اما تنها ۵۵٪ از آنها جواب مثبت دادند وقتی صریحاً به آنها گفته شد که می توانند فیلم را بخرند یا پول آن را برای خریدهای دیگر نگه دارند. این تغییر ساده برای ارزیابی مشترک، آنچه که اقتصاددانان آن را هزینه فرصت می نامند را برجسته کرد - چیزی که شما از آن دست می کشید وقتی به دنبال چیز دیگری هستید.

تست «گزینه های در حال محو شدن» را امتحان کنید. هنگامی که افراد یک گزینه محکم داشته باشند، اغلب می خواهند پیش بروند، بنابراین موفق به کشف جایگزین های ی که ممکن است بهتر باشند نمی شوند. برای رسیدگی به این مشکل، متخصصان تصمیم گیری چیپ هیث و دن هیث، یک ترفند ذهنی را توصیه کردند: فرض کنید شما نمی توانید هیچ یک از گزینه های ی که سنجیده اید را انتخاب کنید و می پرسید، «چه کار دیگری می توانم انجام دهم؟» این سوال اکتشاف جایگزین ها را آغاز می کند. شما می توانید از آن برای باز کردن تفکر خود در مود گسترش تجارت مبلمان خود به برزیل استفاده کنید: «چه می شود اگر ما نتوانیم در آمریکای جنوبی سرمایه گذاری کنیم؟ ما چه کار دیگری می توانیم با منابع خود انجام دهیم؟» این ممکن است شما را تحریک کند تا سرمایه گذاری در مناطق دیگر به جای آن، ایجاد بهبود در منطقه فعلی خود، یا دادن یک ارتقاء عمده به فروشگاه آنلاین خود را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک ایده امیدوارکننده به نظر رسید، می توانید تفاوت را تقسیم کنید: به عنوان مثال، سرمایه گذاری در برزیل را اول با اجاره دادن فروشگاه ها به جای ساختن آنها امتحان کنید، و از مازاد آن برای بهبود در خانه استفاده کنید.

مبارزه با سوگیری برانگیخته شده

گفته می شود که تمام این سوگیری های شناختی - تفکر محدود در مورد آینده، در مورد اهداف، و در مورد گزینه ها - «برانگیخته» می شوند وقتی که توسط یک نیاز روانی شدید، مانند یک دلبستگی عاطفی قوی یا سرمایه گذاری به پیش

استفاده مهم دیگر از سیم سفر در شرایط مناقصه رقابتی است، که در آن ممکن است احساس شود که زمان و تلاش در حال حاضر سرمایه گذاری شده در یک مذاکره تلف شده اند، اگر به هیچ معامله ای نیاورند. مدیران اغلب سعی می کنند با افزایش تعهد خود، و پرداخت چندین میلیون یا حتی میلیارد دلار از این ائتلاف جلوگیری کنند. چیزی که هست این است که اولویت‌ها اغلب در طول یک مذاکره تغییر می کنند (به عنوان مثال، اطلاعات جدیدی که آشکار می شوند ممکن است پرداخت قیمت بالاتر را توجیه کند). بنابراین در این نوع مواقع، تعیین یک نقطه تصمیم‌گیری - نوعی سیم سفر که کمتر الزام آور است چون به جای یک عمل خاص، تفکر را به راه می‌اندازد - را در نظر بگیرید. اگر قیمت معامله بیش از ارزش راه اندازی افزایش یابد، کمی وقفه ایجاد کرده و اهداف و گزینه‌های خود را دوباره ارزیابی کنید. نقاط تصمیم‌گیری انعطاف پذیری بیشتری نسبت به سیم سفر «سخت» ارائه می‌کنند، اما چون آنها راهکارهای چندگانه را میسر می‌سازند، همچنین خطر تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت مبتنی بر احساسات توسط شما را افزایش می‌دهند. اگرچه تفکر محدود می‌تواند در هر زمانی به ما آسیب برساند، اما زمانی که با تصمیمات نادر مواجه می‌شویم به طور خاص نسبت به آن حساس هستیم. بنابراین تاکتیک‌های ی که دیدگاه شما در مورد آینده ممکن، اهداف، و گزینه‌ها را گسترش می‌دهند، در این شرایط به طور ویژه ارزشمند هستند. برخی ابزارها، مانند فهرست‌ها و الگوریتم‌ها، می‌توانند آمادگی تصمیم‌گیری را با کاهش بار روی حافظه یا توجه ما، بهبود بخشند؛ ابزارهای دیگر، مانند سیم سفر، تمرکز ما بر روی یک رویداد حساس را زمانی که اتفاق می‌افتد، تضمین می‌کنند.

به عنوان یک قانون کلی، پیش بینی سه آینده ممکن، ایجاد سه هدف کلیدی، و ایجاد سه گزینه دوام پذیر برای هر سناریوی تصمیم‌گیری خوب است. البته ما همیشه می‌توانیم بیشتر از این انجام دهیم، اما این رویکرد کلی ما را از احساس غرق شدن در فرصت‌های بی پایان حفظ خواهد کرد - که هر ذره از آن می‌تواند ناتوان کننده باشد.

حتی باهوش ترین افراد سوگیری را در قضاوت‌ها و انتخاب‌های خود نشان می‌دهند. این که فکر کنیم ما از طریق اراده محض می‌توانیم بر آنها غلبه کنیم، بی‌پروایی است. اما ما می‌توانیم آنها را پیش بینی کرده و با به حرکت واداشتن خود در مسیر درست بر آنها پیشدستی کنیم، وقتی که زمان تصمیم‌گیری فرا برسد.

جک ب. سول استادیار مدیریت در دانشکده تجارت فوکو دانشگاه دوک می‌باشد. **کاترین ل. میلک من** استادیار ارشد مدیریت عملیات و اطلاعات جیمز ج. کمپبل در دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا است. **جان و. پین** استاد ارشد مدیریت تجاری جوزف ج. روبن در فوکو است. آنها نویسندگان «راهنمای کاربر برای حذف سوگیری»، یک فصل در کتاب راهنمای قضاوت و تصمیم‌گیری ویلی بلکلو هستند، که در سال ۲۰۱۵ آماده ارائه شده است.



برده شوند. غلبه بر سوگیری‌های برانگیخته شده بسیار دشوار است. اگر شما تا به حال ساعات و منابع بی شماری را صرف توسعه یک ایده کرده باشید، تنها برای کشف ماه‌ها بعد که کسی شما را در آن مغلوب ساخته است، این را می‌دانید. شما باید به پیش بروید، اما میل شما به اجتناب از ضرر و زیان به قدری زیاد است که برداشت شما از مزایا و خطرات آن را تحریف می‌کند. و بنابراین شما احساس یک اضطراب شدید برای پیش رفتن می‌کنید - تا ثابت کنید که ایده شما به نحوی بزرگتر یا بهتر است.

ایمان گمراه ما در قضاوت خودمان کارها را بدتر می‌کند. ما به دو دلیل بیش از حد به خودمان مطمئن هستیم: به اطلاعاتی که داریم بیش از حد اهمیت می‌دهیم (نوار کناری «چطور از سنجش اشتباه جلوگیری کنیم» را ببینید). و از آنجا که ما نمی‌دانیم چه چیزی را نمی‌توانیم ببینیم، با تصور راه‌های دیگر قالب بندی مشکل یا کار کردن به سمت یک راه حل، مشکل داریم.

اما ما می‌توانیم در برخی از سوگیری‌های برانگیخته شده، مانند تمایل به دنبال کردن سرسختانه راهکاری که به شدت می‌خواهیم انجام دهیم، با استفاده از یک «سیم سفر» برای تغییر مسیر خودمان به یک مسیر منطقی تر پیشدستی کنیم. این چیزی است که بسیاری از راهنماهای سفر انجام می‌دهند وقتی مشتریان را به بالای قله اورست هدایت می‌کنند. آنها از قبل یک مهلت تعیین می‌کنند. اگر گروه پس از آن نتواند به قله برسد، باید به اردوگاه برگردد - و بسته به شرایط آب و هوایی، ممکن است مجبور شود از کل سفر صرف نظر کند. از یک دیدگاه منطقی، ماه‌های آموزش و آماده سازی هزینه‌های از دست رفته محسوب می‌شوند و باید نادیده گرفته شوند. هر کسی وقتی از این شرایط خارج شد، موافق است که نادیده گرفتن زمان برگشت زندگی‌ها را به خطر انداخته و بسیار خطرناک است. با این حال، ضرر گریزی یک نیروی روانی قدرتمند است. بدون یک سیم سفر، بسیاری از کوه نوردان، بدون رها کردن رویای فتح قله خود، رو به جلو پیش می‌روند. تمایل آنها به عمل کردن بر اساس احساسات حتی قوی تر است چون تفکر سیستم ۲ با سطح پایین اکسیژن در ارتفاعات بالا ناتوان می‌شود. همانطور که آنها بالاتر می‌روند، کمتر آماده تصمیم‌گیری می‌شوند - و نیاز بیشتری به یک سیم سفر پیدا می‌کنند.

در تجارت، سیم سفر می‌تواند افراد را نسبت به «سوگیری حاضر» - تمایل به تمرکز بر روی اولویت‌های فوری و نادیده گرفتن اهداف بلند مدت و عواقب آنها - کمتر آسیب پذیر کند. به عنوان مثال، اگر شما به صورت عمومی بگویید که چه زمانی به دنبال مربیگری که رئیس شما می‌خواهد آن را بپذیرد (و شما با وجود این که می‌دانید برای شما خوب است آن را رد کرده اید) هستید، بیشتر مستعد به انجام رساندن آن خواهید بود. سیم سفر خود را دقیق کنید (یک تاریخ ذکر کنید) به طوری که بعدا به راحتی نتوانید آن را نادیده بگیرید، و آن را با افرادی که شما را پاسخگو نگه خواهند داشت به اشتراک بگذارید.

استحکام شناختی با فشار زمان، احساسات منفی، خستگی، و دیگر عوامل استرس‌زا تقویت می‌شود.





امره سویر در دانشگاه اوزیگین در
استانبول استاد یار است.
رابین م. هوگارت استاد بازنشسته
دانشگاه پومپیو فابرا در بارسلونا است.

فریب خورده توسط تجربه

آنچه شما فکر می کنید یاد گرفته اید ممکن است اشتباه باشد.
راهنمایی برای فهمیدن درس های واقعی.

نوشته ی امره سویر و رابین م. هوگارت

ما برای قضاوت و تصمیم گیری، بر اهمیت تجربه تکیه می کنیم. ما گذشته را - آنچه دیده ایم و آنچه به ما گفته شده است - برای ترسیم راهی برای آینده، مطمئن از حکمت بینش های خودمان، تفسیر می کنیم. از اینها گذشته، آیا توانایی ما برای درک آنچه که تجربه کرده ایم، ما را به جایی که در حال حاضر هستیم می رساند؟ این منطقی است که ما به همان نقطه اول برگردیم تا تصمیمات جدید بگیریم.

این کار همچنین می تواند یک اشتباه باشد.

تجربه مانند یک راهنمای قابل اعتماد به نظر می رسد، با این حال گاهی به جای این که ما را عاقل تر کند، فریب مان می دهد.

مشکل این است که ما گذشته را از طریق فیلترهای متعددی می بینیم که ادراک مان را تحریف می کنند. در نتیجه، تفاسیر ما از تجربه متعصبانه هستند، و قضاوت ها و تصمیماتی که ما بر اساس آن تفاسیر می گیریم می توانند گمراه کننده باشند. با این حال، ما به باور اینکه بینش های درست را از تجربه خود و از سرگذشت افراد دیگر جمع آوری کرده ایم، اصرار داریم.

اگر هدف ما بهبود تصمیم گیری است، می توانیم از دانش خود در مورد آن فیلترها برای درک آنچه که تجربه مان باید به ما یاد بدهد، استفاده کنیم. ما با جمع آوری محدوده وسیعی از تحقیقات در مورد این موضوع، در این مقاله بر سوگیری هایی تمرکز می کنیم که حاصل از سه نوع فیلتر هستند: محیط تجارت، که بیشتر به مشاهده نتایج (به ویژه موفقیت ها) توجه دارد تا فرآیندهایی که منجر به آنها می شوند؛ حلقه مشاوران ما، که ممکن است اطلاعاتی که با ما به اشتراک می گذارند را سانسور کنند؛ و توانایی های استدلال محدود خودمان. ما همچنین تکنیک هایی برای غلبه بر آن سوگیری ها در نظر می گیریم.



ما بر آنچه می‌توانیم ببینیم تمرکز می‌کنیم

در محیط تجارت، نتایج تصمیم‌گیری‌ها بسیار نمایان بوده، و جهت مشاهده و قضاوت به آسانی برای ما در دسترس هستند. اما جزئیات روند تصمیم‌گیری، که ما به مراتب بیشتر از نتایج می‌توانیم آنها را کنترل کنیم، به طور معمول توجه ما را جلب نمی‌کنند. اگر هدف یادگیری از تجربه - اشتباهات و نیز موفقیت‌ها - است، اذعان به آن روند بسیار مهم است. تصور کنید که دو شرکت از یک استراتژی خطرناک یکسان استفاده می‌کنند، اما یکی از آنها شانس می‌آورد و موفق می‌شود در حالی که دیگری موفق نمی‌شود. ما از اولی تجلیل کرده و دومی را محکوم می‌کنیم - واکنشی که علل اساسی را نادیده می‌گیرد. تمایل به دادن پاداش زیاد به نتایج تصمیم‌گیری و دادن پاداش کم به کیفیت آن، با عنوان تمایل به نتیجه شناخته شده است.

این سوگیری می‌تواند به شیوه ای زیرکانه بر اقدامات ما تاثیر بگذارد. یک نتیجه خوب می‌تواند موجب شود که ما به یک استراتژی مشکوک بچسبیم، و یک نتیجه بد می‌تواند باعث شود که ما یک استراتژی که ممکن است هنوز ارزشمند باشد را تغییر داده یا از آن صرف نظر کنیم. به عنوان مثال، اخیراً یک مقاله علم مدیریت نشان داده است که در NBA، مربیان «بعد از یک شکست بیشتر احتمال دارد که در استراتژی خود تجدید نظر کنند تا بعد از یک پیروزی - حتی برای ضرر و زیان‌های کم، که در مورد اثربخشی بر تیم بی‌ارزش هستند».

تمرکز بر نتایج همچنین می‌تواند بر حس اخلاقیات ما تاثیر بگذارد. یک مقاله کاری در دانشکده تجارت دانشگاه هاروارد نشان داد که «رفتارهای یکسان محکومیت اخلاقی بیشتری ایجاد می‌کنند وقتی برای تولید نتایج بد به جای نتایج خوب اتفاق می‌افتند، حتی اگر نتایج به طور شانس تعیین شده باشند». به عبارت دیگر، اگر همه چیز خوب نتیجه دهد، ما به احتمال زیاد فکر می‌کنیم که نه تنها تصمیم‌گیری موثر بوده، بلکه از نظر اخلاقی نیز درست بوده است.

توجه ما نسبت به نتایج - و بی‌توجهی به فرآیندهایی که آنها را

یک نتیجه خوب می‌تواند موجب شود که ما به یک استراتژی مشکوک بچسبیم، و یک نتیجه بد می‌تواند باعث شود که ما یک استراتژی که ممکن است هنوز ارزشمند باشند را تغییر داده یا از آن صرف نظر کنیم.

ایجاد می‌کنند - باعث می‌شود راه حل‌ها ارزشمندتر از اقدامات پیشگیرانه به نظر برسند. تصمیم‌گیرنده ای که یک مشکل برجسته را حل می‌کند را می‌توان شناسایی کرده و به او پاداش داد، در حالی که کشف کسی که برای جلوگیری از همان مشکل اقدام می‌کند، به مراتب سخت‌تر است.

در میان نتایج، موفقیت‌ها بیشتر از شکست‌ها نمایان هستند. دنیای تجارت غرق در داستان‌های موفقیت است: آخرین فروشندگان برتر، بزرگترین افتتاح، و برد استراتژی‌های شرکت به طور گسترده در بوق و کرنا اعلام می‌شوند، در حالی که شکست‌ها بی‌سر و صدا ناپدید می‌شوند.

تکیه بر داستان‌های موفقیت و بر تجزیه و تحلیل آنچه که در آن موفقیت‌ها مشترک است، به همان اندازه که محبوب است غیر قابل اعتماد نیز هست. در مقاله ای در علوم سازمانی، جرکر دنرل اشاره می‌کند که مشاهده شیوه‌های مدیریتی مشترک سازمان‌های موجود می‌تواند به چندین روش ما را گمراه کند. اول، شکست‌ها می‌توانند برخی از ویژگی‌های یکسان با موفقیت را به اشتراک بگذارند. دوم، اگر عوامل معین همیشه منجر به شکست شوند، ما تنها با بررسی موفقیت‌ها قادر به کشف آنها نخواهیم بود. به عنوان مثال، به هر لیستی که تلاش می‌کند تا «۱۰ ویژگی مشترک شرکت‌های موفق» را آشکار کند - چه با علامت تعجب مشخص شده باشد و چه با جدیت مطالعه مشروع همراه باشد - با احتیاط نزدیک شوید.

نادیده گرفتن شکست‌ها اثر دیگری دارد. نسیم نیکلاس طالب در کتاب «فرب خورده توسط اتفاق» استدلال می‌کند که انجام این کار میزان شکست را پنهان می‌کند. اگر میزان آن بالا باشد، شانس موجود، فرمول جادویی برای موفقیت نیست. و اگر هیچ فرمول جادویی وجود نداشته باشد، آنگاه نمی‌توان یک مدیر را برای از دست رفتن آن مقصر دانست. با پنهان کردن شیوع شکست‌ها، محیط، یادگیری از آنها را برای ما دشوارتر می‌کند. در عوض، ما با این فکر که کنترل بیشتری بر موفقیت نسبت به آنچه که واقعا انجام می‌دهیم داریم، فرب می‌خوریم.

ما به حلقه مشاوران خود اعتماد می‌کنیم

بازخورد صادقانه - ارزیابی بدون تعصب و تحریف نشده از تجربه یک شخص - برای بهبود تصمیم‌گیری ضروری است. با این حال تصمیم‌گیرندگان اغلب توسط افرادی که انگیزه‌هایی برای تحمیل اطلاعات سانسور شده و خودخواهانه به آنها دارند احاطه می‌شوند - و این افراد لزوماً یک اجتماع مطیع و موافق نیستند. سانسور یک ابزار قدرتمند برای تاثیرگذاری بر افکار است. محدود کردن اطلاعاتی که به دست تصمیم‌گیرندگان می‌رسد، موجب سوگیری‌های قوی در برداشتهای آنها می‌شود. حتی اگر ما از وجود سانسور مطلع باشیم، فکر کردن فراتر از اطلاعات موجود می‌تواند دشوار باشد. بینش‌های ما اغلب با شواهدی که ما به یاد می‌آوریم، بدون توجه به ارتباط آنها شکل گرفته‌اند - تمایلی که دانشمندان شناختی آن را تمایل به در دسترس بودن می‌نامند.

وضعیت موجود

ما به تجربه به عنوان راهنمای خود، یک منبع قابل اعتماد از بینش و پایه و اساس تخصص خود، فکر می‌کنیم. هنگامی که ما تصمیم می‌گیریم، بر تجربه خود و بر آنچه مشاوران و خواص در مورد آنها به ما بگویند، تکیه می‌کنیم.

مشکل

ما تجربه خود را از فیلترهای متعددی می‌بینیم که واقعیت را تحریف کرده، و توانایی ما برای فهمیدن آنچه که واقعا در اطراف ما اتفاق می‌افتد را محدود می‌کنند. در نتیجه، تجربیات ما به جای اینکه ما را عاقل تر کنند، ما را فریب می‌دهند.

راه‌حل

اما می‌توانیم تصمیمات خود را بر اساس یک دیدگاه روشن تر نسبت به جهان بگیریم، اگر تنها بر نتایج تمرکز نکنیم، بلکه بر فرآیندهایی که منجر به آن نتایج می‌شوند تمرکز کنیم؛ از ضرر و زیان‌های قریب الوقوع درس بگیریم؛ اختلاف نظر و جستجو برای شواهد عدم تایید را تشویق کنیم؛ و دیدگاه خود را گسترده تر کنیم.

افرادی که به امید ترقی، ترفیع، یا برخی مزایای دیگر هستند، ممکن است ارائه بازخورد ناقص و غیرصمیمی حذف هر چیز منفی در مورد عملکرد یک تصمیم‌گیرنده را انتخاب کنند. همانطور که روانشناس سازمانی لین آفرمن در کتاب «وقتی پیروان مسموم می‌شوند» (HBR، ژانویه ۲۰۰۴) استدلال می‌کند، رهبران در معرض خطر «احاطه شدن توسط پیروانی که آنها را با چاپلوسی فریب می‌دهند و آنها را از واقعیت‌های ناراحت کننده جدا می‌کنند» قرار دارند.

اما هدف مشاوران مورد اعتماد شما لزوماً خودشیرینی کردن برای شما نیست؛ شاید آنها تنها سعی می‌کنند خودشان را با شما وفق دهند. یک راه قدرتمند برای انجام این کار موافقت با شماست. مطابقت با نظرات دیگران بسیار آسان تر از بیان اعتراض است. اگر تمام مشاوران شما این رویکرد را دنبال می‌کنند، شما هیچ مخالفی نخواهید داشت.

رفتار شما می‌تواند مسائل را بدتر کند. تیراندازی به پیام رسان ارتباطات سالم را تسهیل نمی‌بخشد. در عوض، استقبال از انتقاد، به ویژه برای افرادی با جایگاه بالا سخت است.

سانسور و میل به انطباق، یک دیدگاه تحریف شده از شایستگی استراتژیک تصمیم‌گیرندگان به آنها می‌دهد، یک سوگیری که می‌تواند منجر به سقوط آنها شود. اخیراً مقاله ای در فصلنامه علوم اداری نشان داده است که چنین تفاسیر نادرستی ممکن است «احتمال اینکه مدیران اجرایی تغییر استراتژیک مورد نیاز را در واکنش به عملکرد ضعیف شرکت آغاز کنند» را کاهش دهد، که البته می‌تواند منجر به اخراج آنها شود.

مدیرانی که توسط افرادی که با آنها موافق هستند احاطه می‌شوند، ممکن است کاهش خلاقیت و توانایی‌های حل مشکل را نیز تجربه کنند. درک یک ایده، یک استراتژی، یا یک روش به ندرت یک عمل انفرادی است. یک تلاش خلاق موفق شامل مجموعه متنوعی از افراد است. اگر هر کس تنها برای مطابقت تلاش کند، گروه نمی‌تواند از پیشینه، دیدگاه‌ها، و تجربیات افراد بهره‌بردار.

ما بیش از حد برای تجربیات خود ارزش قائل می‌شویم

ما نمی‌توانیم برای دیدگاه تحریف شده خود از جهان، تنها محیط زیست و حلقه داخلی خود را سرزنش کنیم. برخی از تقصیرها به گردن ماست. توانایی‌های استدلال خود ما می‌توانند در چگونگی جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی شواهد توسط ما خرابکاری ایجاد کنند. ما تا آخر از تجربیات خود درس‌های اشتباه یاد می‌گیریم — حتی وقتی که یادگیری درس‌های درست ممکن باشد.

یک مسئله این است که ما به جستجو و استفاده از شواهدی که باورها و فرضیه‌های ما را تایید می‌کنند تمایل داریم، و اطلاعاتی را که در تضاد با آنها هستند پنهان کرده یا نادیده می‌گیریم — عمل ایجاد و تفسیر انتخابی تجربه که تحت عنوان تمایل به تایید شناخته شده است. ما به راحتی می‌توانیم از خرافات مورد علاقه، ارتباطات جعلی، و رابطه‌های ساختگی خود حمایت کنیم. این تمایل طبیعی ذهن انسان مانع از تصمیم‌گیری درست می‌شود. برخی افراد داده‌های بزرگ غنی از اطلاعات خارجی را به عنوان یک چاره ممکن می‌بینند، اما داده‌ها در معرض انواع سوگیری‌های یکسان هستند. اگر تحلیلگران اطلاعات را با توجه به انتظارات مدیران گلچین کنند، مدیران دوباره در مورد تصمیم‌های خود مطمئن شده و نیازی به بهبود آنها نمی‌بینند. و هنگامی که بینش‌های گمراه کننده داده‌ها را تایید کردند، به چالش کشیدن آنها حتی سخت تر می‌شود.

مسئله دیگر حافظه ماست. فیلسوف جان استوارت میل در کتاب «درباره آزادی» نوشت، «حقایق زیادی وجود دارند که نمی‌توان معنای کامل آنها را فهمید، تا وقتی که تجربه شخصی آن را به طور کامل روشن کند». احساس میل فرض می‌کند که ما وقایع را با دقت ثبت کرده و به خاطر می‌آوریم. اما ما این کار را نمی‌کنیم.

علاوه بر کیفیت و قابلیت اطمینان پایین حافظه ما از تجربه، مشکل مهم کمیت وجود دارد. این مسئله از تنوع نمونه برداری می‌کند: تجربه شخصی یک مدیر به ناچار بر اساس نمونه‌های کوچک وقایعی است که به احتمال زیاد نمایندگان راستین کل چارچوب هستند؛ هیچ راهی وجود ندارد که هیچ مدیری بتواند کل محدوده فرصت‌ها را تجربه کند. تفاوت‌های میان وقایع ممکن است به علت عوامل ناشناخته یا اتفاقی باشد. اگر مدیران زیاد در

چرا یادگیری از تجربه پیچیده است

رفتارها	عواقب	راه چاره
بر نتایج، به ویژه موفقیت‌ها تمرکز می‌کنیم.	فرآیندی که منجر به یک نتیجه می‌شود را بررسی نمی‌کنیم. نقش شانس را دست کم می‌گیریم. استراتژی‌ها را به دلایل اشتباه تغییر می‌دهیم. به حل مشکلات پاداش داده می‌شود؛ به جلوگیری از آنها نه.	به طور آگاهانه شکست‌ها را بررسی کنید. در فرآیندهای تصمیم‌گیری از پس‌مرگ‌ها استفاده کنید. از ضرر و زیان‌های قریب الوقوع درس بگیرید. به افرادی که از وقوع مشکلات جلوگیری می‌کنند پاداش دهید.
مشاوران آنچه به ما می‌گویند را سانسور می‌کنند.	دیدگاه ما نسبت به شایستگی استراتژی‌یکمان تحریف می‌شود. افراد برای موافقت با گروه احساس اجبار می‌کنند. خلاقیت گروه کم می‌شود.	با متنوع کردن نقطه نظرها در مورد سوالات استراتژیک، یک اعتماد مغزی ایجاد کنید. یک محرم پیدا کنید که با شما مخالفت کند. کانال‌های گزارش ناشناس و بدون خطر ایجاد کنید.
بر شواهدی که باورهای ما را تایید می‌کنند تمرکز می‌کنیم.	ما به تصمیم‌گیری بر اساس ارتباطات و روابط جعلی ادامه می‌دهیم. تحلیلگران داده‌ها و مشاوران ممکن است برای گفتن آنچه که ما می‌خواهیم بشنویم به ما احساس اجبار کنند.	به طور فعال به دنبال شواهد عدم تایید بگردید. تصور کنید که تصمیم‌گیری بد پیش رفته است، آنگاه دلایل احتمالی را کشف کنید. دست خود را برای کمک به سمت دانشمندان داده‌ها یا متخصصان دیگر دراز نکنید.
بر خاطرات اشتباه، تجربه محدود، و این باور غلط خود که آینده شبیه گذشته خواهد بود، تکیه می‌کنیم.	الگوهایی را می‌بینیم که وجود ندارند. تلاش می‌کنیم چیزهایی را پیش بینی کنیم که قابل پیش بینی نیستند. رویدادهای غیرمنتظره به جای فرصت‌ها به عنوان موانع دیده می‌شوند.	به دنبال هشدارهایی باشید که مأموریت شما را به خطر می‌اندازند. بیش از یک سناریوی ممکن را تصور کنید. به نقش شانس اذعان کنید. خوش اقبالی را بپذیرید.

مورد آن تفاوت‌ها مطالعه کنند، ممکن است با دیدن الگوهایی که واقعا وجود ندارند و روابط گمراه کننده بین متغیرهای نامربوط، فریب بخورند.

باور ما در رابطه بین گذشته و آینده همچنین می‌تواند با دیدگاه ما از جهان تداخل داشته باشد. پیش بینی‌ها بر اساس تجربه این فرضیه مهم را ایجاد می‌کنند که آینده شبیه گذشته خواهد بود. یکی از ما، رابین هوگارت، تحقیقات گسترده‌ای در مورد اینکه چطور شهود انسان از وظایف پیش بینی تغذیه می‌شود، انجام داده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که حتی متخصصان با تجربه بسیار زیاد نیز در پیش بینی پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی، و تکنولوژیکی ماهر نیستند.

مدیران باید آگاه باشند که تنها به این دلیل که چیزی بعد از واقعیت آشکار به نظر می‌رسد، به این معنی نیست که می‌توانست پیش بینی شود. تصمیم‌گیرندگان اغلب به این سوگیری ادراکی دچار می‌شوند، که می‌تواند منجر به اعتماد به نفس بیش از حد و توهمات کنترل شود. وقتی بحث تصمیم‌گیری موثر مطرح باشد، ندانستن اینکه شما نمی‌توانید پیش بینی کنید، گناه بزرگتری است تا قادر نبودن به پیش بینی.

چطور فریب نخوریم

تکنیک‌های زیر می‌توانند درس‌های واقعی که تجربه ارائه می‌دهد را کشف کنند. هیچ کدام از آنها آسان نیستند، اما تلاش برای اتخاذ آنها می‌تواند به شما کمک کند تا بر اساس دید روشن تری نسبت به جهان تصمیم بگیرید.

شکست نمونه. شکست‌ها و فرآیندهایی که منجر به آنها می‌شوند محکوم به ماندن در تاریکی هستند، مگر اینکه فرصت‌های خاص برای آوردن آنها به روشنایی ایجاد شود. برای مدیران راحت نیست که تجربیات خود از شکست را به اشتراک بگذارند. یک استثنا پاول بیگر است، بنیانگذار نیواستیلت، که شرح دقیقی از سقوط وب سایت‌های خبری نوشت، که در سال ۲۰۱۰ تنها برای دو ماه باز ماندند. برای دادن فرصت به افراد بیشتر برای به اشتراک گذاشتن داستان‌های خود از شکست، گروهی از کارآفرینان «فیلکن» را سازماندهی کردند، یک کنفرانس اختصاص داده شده به آشکار کردن تجربیاتی که در غیر اینصورت پنهان باقی می‌ماندند.

شرکت‌ها برای شناسایی آنچه که می‌تواند در آینده بهتر انجام شود، می‌توانند پس مرگ تصمیم‌گیری انجام دهند تا فرآیندهای اساسی را تجزیه و تحلیل کنند. البته، هدف یادگیری باید غالب شدن بر تمایل طبیعی برای تعیین مقصر باشد.

از ضرر و زیان‌های قریب الوقوع غافل نشوید. یکی دیگر از رویدادهای اغلب نادیده گرفته شده ضرر و زیان‌های قریب الوقوع است - شکستی که در لباس موفقیت پنهان شده است، اما تنها به این دلیل که عموماً هیچ عواقب وخیمی وجود ندارد.

یک مدیر در یک شرکت شیمیایی در مورد یک ضرر و زیان قریب الوقوع به ما گفت وقتی که یک دستگاه در یک کارخانه

بد عمل کرده بود، که باعث یک انفجار ناگهانی گاز به شدت داغ شده بود.

خوشبختانه، هیچ کارگری در آن نزدیکی نبود، اما یک تحقیق سریع نشان داد که برخی از کارگران در کارخانه در زمان وقوع حادثه لباس محافظ نپوشیده بودند، حتی اگر پوشیدن آن به هنگام ورود به آن محل الزامی بود. قرار گرفتن در معرض گاز بدون لباس ایمنی به آسیب‌های فیزیکی جدی منجر می‌شود.

ممکن است نادیده گرفتن این قسمت به دلیل بی اهمیت بودن آسان باشد، چون هیچ کس آسیب ندید. اما این مسئله شرکت را از فرصت یادگیری یک درس ارزشمند بدون نیاز به تحمل رنج ناراحت کننده عواقب آن، محروم کرد. از قضا، نادیده گرفتن این فاجعه قریب الوقوع - همانطور که اغلب اتفاق می‌افتد - باعث شد کارگران آن را بی اهمیت تلقی کنند و در نتیجه به تداوم رفتارهای خطرناک مشابه کمک کرد.

همانطور که کاترین تینسلی، رابین دیلون، و پیتر مادسن در کتاب «چگونه از فاجعه اجتناب کنیم» (HBR، آوریل ۲۰۱۱) نشان داده اند، کانال‌های گزارش ناشناس و بدون ریسک می‌توانند

از دست دادن تمرکز. ممکن است به نظر برسد که ما برای کاوش تجربیات خود برای درس‌های ارزشمند، باید بر تجربیاتی تمرکز کنیم که فکر می‌کنیم واقعا اهمیت دارند. در واقع، یک دیدگاه محدود می‌تواند یک مانع جدی باشد. روانشناس ریچارد وایزمن در کتاب «عامل موفقیت»، نشان می‌دهد که وقتی افراد بیش از حد بر یک مسئله یا یک وظیفه تمرکز می‌کنند، به ناچار فرصت‌های غیرمنتظره را از دست می‌دهند. برای یک شرکت، کشف آن فرصت‌ها حیاتی است. شرکتی که تلاش‌های R&D خود را در یک حوزه تنها هدایت می‌کند، یک راه اندازی که تنها از چند کانال ارتباطی استفاده می‌کند، یا مدیری که تنها افرادی با پیشینه معین را استخدام می‌کند، قادر به مقابله با پیچیدگی‌های محیط تجاری امروزه نخواهند بود.

صریح بودن نسبت به وقایع غیرمنتظره نیز برای افراد مهم است. یک دیدگاه گسترده می‌تواند به دادن معنای جدید به تجربیات متنوع ما کمک کرده و به ما اجازه دهد تا از آنها درس بگیریم و به روش‌های شگفت‌آوری به آنها نزدیک شویم. نتیجه اغلب کشف غیرمنتظره و نوآوری است. کنجکاوی باعث شد تا الکساندر فلمینگ یک ظرف پتری کپک زده را قبل از تمیز کردن بازرسی کند، حرکتی که به کشف پنیسیلین منجر شد. به طور مشابه، شور و اشتیاق برای پیاده روی و شکار جورج دمسترال را به اختراع نوار چسب سوق داد. دانه‌هایی که در خز سگ او گیر کرده بودند، ایده این محصول را به او دادند.

مدیرانی که به نقش خوش اقبالی و شانس اذعان می‌کنند، نسبت به آنهایی که دارای توهمات کنترل بوده و در مورد دقت قضاوت‌های خود بیش از حد مطمئن هستند، برتری دارند. همانطور که اسپایرس مکریداکیس، رابین هوگارت، و آنیل گابا در کتاب «قص با شانس» استدلال می‌کنند، مدیرانی که این را می‌پذیرند، می‌توانند شهود خود را بر این اساس درجه بندی کنند و یاد بگیرند که تغییر را به جای یک شوک به عنوان یک فرصت ببینند. برای انجام این کار، آنها باید دیدگاه خود را گسترش دهند. استقبال از تجربه‌های متنوع به تصمیم‌گیرندگان کمک خواهد کرد تا ناشناخته‌های پیش رو را مدیریت کرده و شانس بودن در جای مناسب در زمان مناسب را تا حد زیادی افزایش دهند.

درس‌هایی که به نظر می‌رسد تجربه به ما یاد می‌دهد، و بی چون و چرا پذیرفته می‌شوند، هرگز نباید اعمال ما را هدایت کنند. آنچه ما از تجربه یاد می‌گیریم معملا فیلتر شده است: توسط محیط تجارت، توسط افراد اطراف ما، و توسط خودمان. اگر ما فیلترها و پادزهرهای آنها را به وضوح در ذهن نگه داریم، می‌توانیم آنچه که تجربه در واقع باید به ما یاد دهد را کشف کنیم

همانطور که مرحوم هیلل آینهورن، یکی از بنیانگذاران نظریه تصمیم‌گیری رفتاری، پرسید، «اگر ما معتقدیم که می‌توانیم از تجربه یاد بگیریم، می‌توانیم این را نیز یاد بگیریم که نمی‌توانیم؟»

تماس‌های نزدیک و اشتباهات فاجعه آمیز را کاهش دهند. **به دنبال پیشگیری باشید.** تشخیص یک مشکل بالقوه نیازمند یک راه حل متفاوت با حل یک مشکل واقعی است. یک استراتژی تحت کنترل در آوردن استعدادهای جمعی کارکنان با اجازه دادن به افراد برای مطرح کردن نگرانی‌ها در مورد عملیات‌های شرکت است. بسیاری از مکانیزم‌های تشویقی شرکت‌ها دقیقا برعکس عمل می‌کنند، و کارکنان اغلب به دلیل ترس از تلافی یا برچسب مزاحمت زده شدن، از صحبت کردن دریغ می‌کنند. اما علائم یک اشتباه توسط مدیران سطح پایین تر و پرسنلی که با عملیات‌های روزانه سر و کار دارند، راحت تر از همکاران ارشد آنها می‌توانند تشخیص داده شوند. کارکنان باید در گزارش مسائل به مقامات بسیار بالا احساس راحتی کنند - حتی باید خود را موظف به انجام این کار بدانند.

مخالفت. همانطور که پیتر دراگر نوشت، «اولین قانون در تصمیم‌گیری این است که یک تصمیم گرفته نمی‌شود مگر اینکه با آن اختلاف نظر وجود داشته باشد». برای تدبیر استراتژی‌های سالم، مدیران باید دیدگاه‌های زیادی را بشنوند، از جمله بازخوردی که انتقاد از اقدامات خود آنهاست. مدیران باید خودشان را با افرادی با پیشینه‌های متفاوت احاطه کنند و تفکر مستقل را در تیم خود ترویج دهند. بسیاری از مدیران، برخی از همکاران، دوستان، یا اعضای خانواده را با صحبت رک و پوست کنده در مورد مسائل مهم خسته می‌کنند.

اد کتمال، رئیس شرکت پیکسار و استودیو انیمیشن والت دیزنی، بر اهمیت ایجاد یک اعتماد مغزی، گروهی از مشاوران که غرور را کنار گذاشته و عقاید غیر محبوب را بیان می‌کنند، تاکید کرد. او در مقاله HBR خود در دسامبر ۲۰۰۸ استدلال می‌کند که اختلاف نظرها در جلسات در دراز مدت به نفع همه تمام خواهد شد، چون این روند «از یادگیری در مورد مشکلات از همکاران، وقتی هنوز زمان برای رفع آنها هست، به مراتب بهتر است تا یادگیری از مخاطبان بعد از آن که خیلی دیر شود».

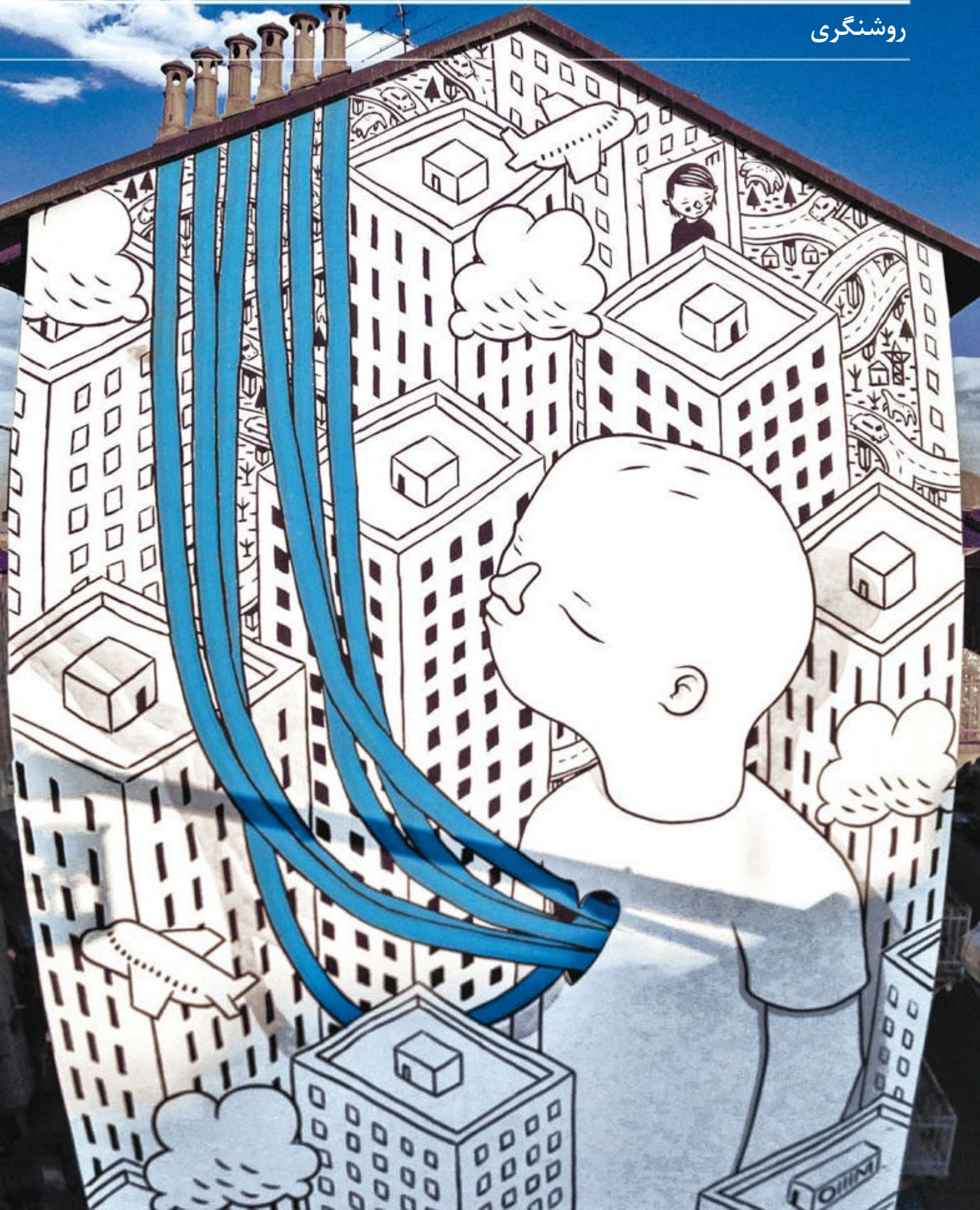
عدم تایید. به جای یافتن سرخ‌هایی که حدس شما را اثبات می‌کنند - که در یک دنیای غنی از اطلاعات بسیار آسان است - با پرسش از خودتان در مورد اینکه چطور می‌توانید بفهمید که در واقع اشتباه می‌کردید، شروع کنید. چه شواهدی با باورهای شما در تناقض هستند و چقدر احتمال دارد که شما آن شواهد را ببینید؟ یک روش استفاده از این آزمایش ذهنی است: تصور کنید که هم اکنون در آینده هستید و چیزها آنطور که شما امیدوار بودید پیش نرفته اند. اکنون از درک جدید خود استفاده کنید و ببینید که چطور این اتفاق ممکن است افتاده باشد؟

اگر شما به مسیر استفاده از داده‌های بزرگ رفته باشید، از آشکار کردن امیدها و آرزوهای خود به دانشمندان داده‌ها که برای جمع‌آوری و کاوش اطلاعات استخدام کرده‌اید، خودداری کنید. سوالات را به شیوه‌ای پرسید که آنها را به جستجوی هشدارهایی که ماموریت شما را به خطر می‌اندازند، اما آنچه شما در واقع امیدوارید آنها پیدا کنند را آشکار نمی‌کنند، برانگیزد.

مطالعه بیشتر:

۴ توصیه‌ی رایج
بهبود بهره‌وری که
اتفاقاً چندان هم
خوب نیستند!

کلیک کنید



جاستین فاکس، مدیر
تحریریه سابق HBR،
یک مقاله نویس برای
نمایش بلومبرگ است.
او نویسنده "افسانه بازار
عقلانی" (تجارت هرپرت،
۲۰۰۹) می‌باشد.

یک تاریخچه کوتاه از تصمیم‌گیری مدرن

نوشته جاستین فاکس

از «انسان اقتصادی» تا اقتصاد رفتاری

هنگامی که ما تصمیم می‌گیریم، دچار اشتباه می‌شویم. البته همه ما این مسئله را با توجه به تجربه‌های شخصی خود می‌دانیم. اما تنها در صورتی که نمی‌دانستیم، یک جریان به ظاهر بی‌پایان از شواهد تجربی در سال‌های اخیر میل شدید انسان به خطا را مستندسازی کرده است. این خطا از تحقیق – تحت عنوان قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها، هر چند ممکن است شما با شاخه اقتصاد رفتاری آن بیشتر آشنا باشید – به رویکرد دانشگاهی غالب برای درک تصمیم‌گیری تبدیل شده است. متخصصان آن تاثیر عمده ای بر تجارت، دولت، و بازارهای مالی داشته اند. کتاب‌های آنها – به طرز قابل پیش بینی غیرمنطقی؛ تفکر، سریع و آهسته؛ و تحریک، به عنوان سه مورد از مهم ترین آنها – فرهنگ عامه را فرا گرفته اند.

پیشرفت تا کنون رضایت بخش بوده است. این تحقیق بسیار آموزنده و ارزشمند بوده است. دنیای ما، و درک ما از تصمیم‌گیری، بدون آن می‌تواند بسیار فقیرتر باشد. با این حال، این تنها راه مفید برای فکر کردن در مورد تصمیم‌گیری‌ها نیست. حتی اگر شما دید خود را نسبت به بحث علمی محدود کنید، سه مکتب تفکر متمایز وجود دارند. گرچه قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها در حال حاضر غالب است، برای نیم قرن گذشته با دو مکتب دیگر تعامل داشته و گاهی با آنها مبارزه کرده است، که یکی از آنها یک اسم رسمی دارد – تجزیه و تحلیل تصمیم – و مهم ترین مشخصه دیگری شاید این است که نشان می‌دهد ما انسان‌ها آنقدر که به نظر می‌رسد کندذهن نیستیم.

پیروان این سه مکتب درگیر بحث‌های شدید شده اند، و گرچه همه چیز به تازگی حل و فصل شده است، تفاوت‌های عمده باقی مانده اند. این مانند کلمات قصار دیوید لاج در مورد فاسد بودن سیاست‌های دانشگاهی نیست، چون ریسک آنها بسیار کم است. تصمیم‌گیری مهم است، و محققان تصمیم‌گیری تاثیر واقعی بر آن داشته اند.

این مقاله داستان این که جریان‌های مختلف از کجا به وجود آمده اند و چطور تعامل برقرار کرده اند را با شروع از انفجار علاقه به این زمینه در طول جنگ جهانی دوم و پس از آن، به طور خلاصه بیان می‌کند (برای مطالعه بیشتر، «تاریخچه مختصری از تصمیم‌گیری»، نوشته لی بوکانان و اندرو اوکانل، HBR، ژانویه ۲۰۰۶ را ببینید). هدف این است که شما به یک مصرف‌کننده آگاه تر در مشاوره تصمیم‌گیری تبدیل شوید - که تنها ممکن است شما را به یک تصمیم‌گیرنده بهتر تبدیل کند.

انقلاب عقلانی

در طول جنگ جهانی دوم آمارگران و افراد دیگری که راه خود پیرامون فرصت‌ها را می‌دانستند (ریاضیدانان، فیزیکدانان، اقتصاددانان) نقش بی سابقه و بسیار مهمی در تلاش متفقین ایفا کردند. آنها از ابزارهای تحلیلی - شناخته شده به عنوان پژوهش عملیاتی در انگلستان و پژوهش عملیات‌ها در این سمت اقیانوس اطلس - برای بهبود کنترل کیفیت در تولید، ایمن تر کردن مسیر کشتی‌ها در اقیانوس، فهمیدن این که وقتی زده‌هایی‌ها منفجر می‌شوند چند قطعه پوسته باید از آن جدا شود، و

به روز رسانی احتمال‌ها

ریاضی پشت قضیه بیز ساده است، حتی اگر کاربرد آن اغلب ساده نیست. در اینجا یک مثال ارائه شده که از توضیح کاملاً واضح نیت سیلور در کتاب "سیگنال و نویز" برگرفته شده است.

اجازه دهید بگوییم که قبل از ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، شما ۰.۰۰۵٪ احتمال می‌دادید که تروریست‌ها یک هواپیما را در یکی از آسمان خراش‌های نیویورک (X) منهدم کنند. بعد از اصابت اولین هواپیما شما فهمیدید که احتمال اصابت یک هواپیما اگر در واقع تروریست‌ها در حال حمله به منهن با آن (Y) بودند ۱۰٪ بود، و احتمال اصابت یک هواپیما توسط شانس تصادفی ۰.۰۰۸٪ بود. این احتمال‌ها را در فرمول بیز قرار دهید، $(X-1)XY/(XY+Z)$ ، و می‌بینید که احتمال این که تروریست‌ها آن هواپیما را در مرکز تجارت جهانی به پرواز در می‌آوردند ۳۸٪ است. محاسبات را برای هواپیمای دوم، با استفاده از ۳۸٪ به عنوان احتمال اولیه انجام دهید، و به یک احتمال ۹۹.۹۹٪ برسید.

شکستن قوانین آلمانی‌ها استفاده می‌کنند.

بعد از جنگ امید بالایی وجود داشت که این رویکرد منطقی و آماری زمینه‌های دیگر را دگرگون کند. یک محصول معروف از این جبهه طلبی، دکترین هسته ای انهدام قطعی و متقابل بود. محصول دیگر آن تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری بود، که در ساده ترین شکل آن به (۱) تنظیم کردن یک مسئله، (۲) لیست کردن راهکارهای ممکن، و (۳) ارزیابی سیستماتیک هر گزینه می‌انجامد. سوابق تاریخی موجود بود - بنجامین فرانکلین در دهه ۱۷۷۰ از استفاده از یک «جبر اخلاقی یا محتاطانه» برای مقایسه گزینه‌ها و تصمیم‌گیری نوشته است. اما در دهه ۱۹۵۰ علاقه فوق العاده ای به ایجاد یک روش استاندارد برای سنجش گزینه‌ها در یک آینده نامشخص وجود داشت.

ریاضیدان جان فون نیومن، که اصطلاح انهدام قطعی و متقابل را ابداع کرد، با مفهوم «ابزار مورد انتظار» خود به جهش اولیه تحقیقات در زمینه تصمیم‌گیری کمک کرد. همانطور که در فصل اول کتاب برجسته خود در سال ۱۹۴۴ با نام «نظریه بازی‌ها و رفتار اقتصادی»، که با همکاری اقتصاددان اسکار مورگنسترن نوشته شده است، تعریف کرد، ابزار مورد انتظار چیزی است که ناشی از ترکیب وقایع تصور شده با احتمال‌ها می‌باشد. احتمال یک نتیجه را در دستاوردهایی که تعلق می‌گیرند ضرب کنید، و یک عدد، که همان ابزار مورد انتظار است، برای هدایت تصمیم‌گیری‌های خود به دست آورید.

البته، به ندرت به این سادگی است. فون نیومن تجزیه و تحلیل خود را حول بازی پوکر انجام داد، که در آن دستاوردهای بالقوه به راحتی قابل سنجش هستند. در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های زندگی، این کار بسیار سخت تر است. و آنگاه احتمالاتی وجود دارد: اگر شما مطمئن نیستید، چطور قرار است بفهمید آنها چه هستند؟

پاسخ برنده این بود که یک جواب درست وجود ندارد - همه باید بر روی یک حدس شرط ببندند - اما یک راه صحیح برای تجدید نظر در احتمالات وجود دارد، همانطور که اطلاعات جدید به دست می‌آیند. این چیزی است که تحت عنوان آمار بیزی شناخته شده است، احیا و پیشرفت ایده‌های خفته (اکثر آنها کار کشیش انگلیسی توماس بیز نیستند، بلکه کار نابغه ریاضی فرانسوی پیر سیمون لاپلاس هستند) با جانشینی دانشمندان که در دهه ۱۹۳۰ آغاز شد. به منظور سادگی داستان سرایی من تنها یک مورد را ذکر می‌کنم: لئونارد جیمی ساویج، استاد آماری که کتاب مبانی آماری سال ۱۹۵۴ او قوانینی برای تغییر باورهای احتمال یک شخص در مواجهه با اطلاعات جدید، ارائه کرد.

یک محصول اولیه و هنوز بانفوذ از این شیوه تفکر، نظریه انتخاب پرتفوی است، که در سال ۱۹۵۲ توسط دانشجوی ساویج در دانشگاه شیکاگو، هری مارکوویتز مطرح شد، که به جمع‌کنندگان سهام توصیه می‌کرد تا هم بازده مورد انتظار در سهام را برآورد کنند و هم احتمال این که برآورد آنها اشتباه باشد. مارکوویتز در

چارچوب

تحقیقات در مورد اینکه چگونه سوگیری‌های شناختی تصمیم‌گیری را مختل می‌کنند - زمینه ای که شاید بیشتر از همه برای شاخه اقتصاد رفتاری خود شناخته شده باشد - در میان دانشگاهیان و عموم به یک اندازه محبوب است.

پیامدها

اقتصاد رفتاری تنها یک دیدگاه در تصمیم‌گیری است. تحلیل تصمیم‌گیری رسمی جذابیت کمتری دارد، اما به همان اندازه مهم است. علاوه بر این، گاهی اوقات سوگیری‌های شناختی بسیار بدخیم در برارنده قوانین نمای مفید هستند.

ترکیب

مدیران باید بدانند که چه موقع به طور رسمی تصمیم بگیرند، چه موقع با قریحه و برداشت خود تصمیم بگیرند، و چه موقع این دو روش را ترکیب کنند.

انتقام بی‌خردی

تقریباً به محض اینکه فون نیومن و مورگنسترن نظریه ابزار مورد انتظار خود را مطرح کردند، اقتصاددانان شروع به اتخاذ آن نه تنها به عنوان یک مدل رفتار منطقی بلکه به عنوان شرحی از اینکه افراد در واقع چگونه تصمیم می‌گیرند، کردند. «انسان اقتصادی» قرار بود یک موجود منطقی باشد؛ از آنجا که عقلانیت در حال حاضر شامل ارزیابی احتمالات به شیوه ای سازگار است، می‌توان انتظار داشت که انسان اقتصادی نیز این کار را انجام دهد. برای کسانی که این مسئله کمی غیر واقعی است، ساویج و اقتصاددان میلتون فریدمن در سال ۱۹۴۸ نوشتند، یک قیاس مناسب، یک بازیکن بیلیارد متخصص بود که نمی‌دانست با فرمول‌های ریاضی حاکم چطور یک توپ، توپ دیگر را کاروم می‌کند، اما «طوری به توپ ضربه می‌زد که انگار فرمول‌ها را می‌دانست.»

به طرز شگفت‌انگیزی، در آنجا بود که اقتصاددانان کارها را برای بیش از ۳۰ سال رها کردند. اینطور نبود که آنها فکر کنند همه محاسبات احتمال کاملاً انجام داده بودند؛ آنها تنها باور داشتند که در بازارهای آزاد، رفتار عقلانی معمولاً چیره می‌شود.

در نتیجه این سوال که آیا افراد واقعا به شیوه مطرح شده توسط فون نیومن و ساویج تصمیم می‌گیرند، به عهده روانشناسان گذاشته شد. وارد ادواردز در یادگیری در مورد ابزار مورد انتظار و روش‌های بی‌بی از استاد آمار خود در دانشگاه هاروارد و نوشتن یک مقاله بدوی در سال ۱۹۵۴ با عنوان «نظریه تصمیم‌گیری» برای یک مجله روانشناسی، پیشگام بود. این علاقه بلافاصله توسط همکارانش پذیرفته نشد - ادواردز به دلیل تمرکز بیش از حد بر تحقیقات تصمیم‌گیری از اولین کار خود در جانز هاپکینز اخراج شد. اما بعد از مضايقه در یک مرکز تحقیقات پرسنل نیروی هوایی، به یک مرکز روانشناسی ریاضی رو به رشد در دانشگاه میشیگان رسید. خیلی زود او جیمی ساویج را وسوسه کرد تا به شهر آن آبرور برود و شروع به طراحی آزمایشاتی برای اندازه‌گیری اینکه قضاوت‌های احتمال افراد چقدر خوب بدیهیات ساویج را دنبال کرده بود، کرد.

آزمایش معمولی ادواردز به این صورت پیش رفت: به افراد مورد آزمایش دو کیسه حاوی ورق‌های پوکر نشان داده شد - یکی

سال ۱۹۹۰ برای این نظریه جایزه نوبل برد.

زمینه گسترده تر تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سال ۱۹۵۷ شروع به نتیجه دادن کرد، زمانی که ریاضیدان هوارد رایفا با یک انتساب مشترک در دانشکده تجارت و بخش آمار وارد دانشگاه هاروارد شد. او به زودی مشغول تدریس یک دوره آمار برای دانشجویان تجارت به همراه رابرت اسکلايفر شد، یک محقق کلاسیک و یادگیرنده ای که در سال‌های بعد از جنگ تقریباً هر چیزی که لازم بود آموزش داده شود را در HBS آموزش داد. آن دو نتیجه گرفتند که آمار استاندارد رگرسیون و ارزش P آنقدرها برای رهبران تجارت آینده مفید نبود، بنابراین آنها یک رویکرد بی‌بی اتخاذ کردند. طولی نکشید که آنچه آنها تدریس می‌کردند بیشتر تصمیم‌گیری بود تا آمار. درخت‌های تصمیم رایفا، که دانشجویان با آن مقدار مورد انتظار مسیرهای مختلف موجود به آنها را محاسبه می‌کردند، به یک جزء اصلی در HBS و دیگر مدارس تجارت که این رویکرد را شبیه سازی کردند، تبدیل شد.

هرچند، عبارت واقعی «تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری»، توسط رونالد هوارد، یک مهندس برق در دانشگاه MIT و متخصص در فرآیندهای آماری که با برخی از چهره‌های برجسته در پژوهش عملیات‌های زمان جنگ در MIT درس خوانده بود و در کمبریج با رایفا مسیرها را طی کرده بود، ابداع شد. در حین بازدید از دانشگاه استنفورد در سال تحصیلی ۱۹۶۴-۱۹۶۵، از هوارد خواسته شد تا نظریه‌های تصمیم‌گیری جدید را در یک نیروگاه هسته ای در نظر گرفته شده در مرکز فرماندهی هسته ای جنرال الکتریک که در سان خوزه واقع شده بود، به کار گیرد. او ابزار مورد انتظار و آمار بی‌بی را با مدل سازی کامپیوتری و تکنیک‌های مهندسی در چیزی که آن را تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری نامید ترکیب کرد و برخی از پیروان او آن را تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری ساحل غربی نامیدند، تا از رویکرد رایفا قابل تشخیص باشد. هوارد و رایفا به عنوان دو بنیانگذار این رشته در جشن سالگرد آن در سال گذشته مورد تقدیر قرار گرفتند.

دهه ۱۹۵۰

واژه "قاعده اکتشافی" شروع به استفاده شدن در یک مفهوم مثبت شد.

۱۹۶۸

روانشناس وارد ادواردز دریافت که افراد «پردازشگران اطلاعات محافظه کار» هستند - طبق قوانین تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری کاملاً منطقی نیست، اما برای اکثر اهداف به اندازه کافی نزدیک هست.

قوانین نما

قواعد اکتشافی می‌توانند مفید باشند، اما همچنین می‌توانند منجر به خطاهای سیستماتیک شوند.

میانبرهای مفید

قاعده اکتشافی تشخیص

اطلاعات کمتر اغلب بهتر از اطلاعات بیشتر است، و تنها تشخیص یک اسم اغلب شاخص خوبی از اهمیت آن است. دن گلدستین و گرد گیگز در سال ۲۰۰۲ آموختند که دانشجویان آمریکا نشان دادند که جفت انتخاب‌های تصادفی از شهرها بهتر پیش بینی می‌کند که کدام شهر جمعیت بیشتری دارد وقتی که شهرها به جای آمریکایی، آلمانی باشند. یک مطالعه قبلی با افراد مورد آزمایش آلمانی به همین مکانیزم، با کشورهای معکوس پی برده بود - و وقتی گلدستون و گیگز در چندین باز آزمایش شهرهای آمریکایی را به آلمانی‌ها دادند، همانطور که افراد آزمایش شروع کردند اسامی شهرهای بیشتری را یاد بگیرند، پاسخ‌ها بدتر می‌شد.

N/۱

اختصاص دادن پول خود به طور یکسان در میان N بودجه در طرح بازنشستگی شرکت شما ممکن است مانند یک استراتژی سرمایه‌گذاری مرگ مغذی به نظر برسد، اما در بیشتر مواقع حداقل به خوبی تکنیک‌های بهینه‌سازی پرتفوی مبتنی بر داده‌های تاریخی کار می‌کند، همانطور که ویکتور دمیکوئل، لورنزو گارلاپی، و رمان اوپال در سال ۲۰۰۹ دریافتند. تنها با بیش از ۲۵۰ سال داده، تکنیک‌های بهینه‌سازی به طور قابل اعتمادی بهتر هستند.

میانبرهای مخرب

اثر موهبت

به یک نفر یک لیوان بدهید و از او بپرسید که آن را چقدر می‌فروشد، و آنها یک قیمت بسیار بالاتر از آنچه که اگر شما می‌خواستید در وهله اول لیوان را به آنها بفروشید می‌گویند، همانطور که دنیل کانمن، جک نش، و ریچارد تالر در سال ۱۹۹۰ کشف کردند. تحقیقات بعدی نشان داده است که افراد تقریباً همواره قیمت بالاتری را به چیزهایی که دارند نسبت می‌دهند تا چیزهایی که ندارند، حتی وقتی که قیمت‌های بازار یکسان باشند.

قاعده اکتشافی در دسترس بودن

اگر ما بتوانیم چیزی را به راحتی به یاد بیاوریم، فکر می‌کنیم محتمل‌تر است. در یک آزمایش در اوایل دهه ۱۹۷۰، دنیل کانمن و آموس تورسکی از افراد مورد آزمایش سوال کردند که کدام یک محتمل‌تر است: که یک کلمه با حرف K شروع شود یا K سومین حرف کلمه باشد. چون تلفظ کلماتی که با K شروع می‌شوند راحت‌تر است، اکثر افراد این گزینه را انتخاب کردند - با وجود اینکه کلماتی که حرف K در سومین جایگاه آنها قرار دارد رایج‌تر هستند. پویایی مشابهی در پیش‌بینی‌های اقتصادی و سرمایه‌گذاری یافت شد.

از آنها حاوی ۷۰۰ ورق قرمز و ۳۰۰ ورق آبی، و دیگری برعکس آن بود. افراد چند ورق از یک کیسه تصادفی برداشتند و سپس احتمال اینکه آنها از کیسه ای برداشته باشند که عمده ورق‌های آن آبی یا قرمز بود را برآورد کردند.

به شما می‌گویند که هشت و روق قرمز و چهار ورق آبی برداشته‌اید. احتمال اینکه از کیسه عمدتاً قرمز برداشته باشید چقدر است؟ اکثر افراد پاسخی بین ۷۰٪ تا ۸۰٪ می‌دهند. طبق فرضیه بیز، احتمال دقیقاً برابر ۹۷٪ است. با این حال، تغییرات در ارزیابی‌های احتمال افراد مورد آزمایش «به طور منظم» و در جهت صحیح بود، بنابراین ادواردز در سال ۱۹۶۸ نتیجه گرفت که افراد «پردازشگران اطلاعات محافظه‌کار» بودند - طبق قوانین تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری کاملاً منطقی نیست، اما برای اغلب اهداف به اندازه کافی نزدیک هست.

در سال ۱۹۶۹ دنیل کانمن، از دانشگاه عبری اورشلیم، از یکی از همکاران به نام آموس تورسکی، که با ادواردز در دانشگاه میشیگان درس خوانده بود، دعوت کرد تا به سمینار تکمیلی او در مورد کاربردهای عملی تحقیقات روانشناسی بپردازد. تورسکی در مورد آزمایشات ادواردز و نتایج آن در کلاس خود صحبت کرد. کانمن، که قبل از این بر تحقیقات تصمیم‌گیری تمرکز نکرده بود، فکر کرد که ادواردز در ارزیابی‌اش از مهارت‌های پردازش اطلاعات افراد بیش از حد سخاوتمند بود، و خیلی زود او تورسکی را متقاعد کرد تا یک پروژه تحقیقاتی مشترک با او انجام دهد. آن دو با شروع با یک آزمایش طراحی شده برای روانشناسان ریاضی همکار خود در یک کنفرانس، یکی پس از دیگری آزمایش انجام می‌دادند تا نشان دهند که افراد احتمالات را ارزیابی کرده و به شیوه‌ای کاملاً متفاوت با آنچه که تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری توصیه کرده است، تصمیم گرفتند. آنها در سال ۱۹۷۳ نوشتند، «در پیش‌بینی‌ها و قضاوت‌ها تحت عدم قطعیت، به نظر نمی‌رسد که افراد از حساب شانس یا نظریه آماری پیش‌بینی پیروی کنند. آنها بر تعداد محدودی از قواعد اکتشافی که گاهی اوقات باعث قضاوت‌های معقول شده و گاهی منجر به خطاهای شدید و سیستماتیک می‌شوند، تکیه می‌کنند».

قواعد اکتشافی، قوانین نما هستند - میانبرهای تصمیم‌گیری. کانمن و تورسکی فکر نمی‌کردند که تکیه بر آنها همیشه ایده بدی باشد، بلکه آنها کار خود را بر ابتکارانی که منجر به گیج شدن افراد می‌شدند، متمرکز کردند. در طی سال‌ها، آنها و پیروانشان یک لیست طولانی از این معایب تصمیم‌گیری را جمع‌آوری کردند - قاعده اکتشافی در دسترس بودن، اثر موهبت، و غیره.

به عنوان یک جنبش دانشگاهی، این کار به طور خیره‌کننده‌ای موفق بود. کانمن و تورسکی نه تنها یک لشکر از پیروان در روانشناسی حذب کردند بلکه همچنین الهام بخش یک اقتصاددان جوان به نام ریچارد تالر شدند، و با کمک او و دیگران تاثیر بزرگتری نسبت به هر شخص دیگری از زمان فون نیومن در این زمینه داشتند. کانمن در سال ۲۰۰۲ برنده جایزه نوبل در اقتصاد شد - تورسکی در سال ۱۹۹۶ در گذشته بود و در نتیجه نتوانست در جایزه سهیم شود - و

بینش‌های «قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها»ی مربوط پول به عنوان اقتصاد رفتاری شناخته شد. جستجو برای راه‌هایی که در آن انسان‌ها قوانین عقلانیت را نقض می‌کنند، یک سبک غنی از تحقیقات برای محققان در زمینه‌های متعدد باقی مانده است. هرچند، پیامدهای چگونگی تصمیم‌گیری بهتر، کمتر روشن هستند. تحلیلگران تصمیم‌گیری نسل اول مانند هوارد رایفا و وارد ادواردز، معایب شرح داده شده توسط کانمن و تورسکی را واقعی تشخیص دادند اما فکر می‌کردند که تمرکز بر آنها ناپجا بوده و به یک دیدگاه جبری از انسان به عنوان یک «عاجز شناختی» منجر می‌شود. حتی برخی از محققان قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها نیز با این مسئله موافقت کردند. باروخ فیشفاف دستیار تحقیقاتی سابق کانمن و تورسکی که مدت زیادی در دانشگاه کارنگی ملون تدریس کرده است می‌گوید، «داستان

ساختن توهمات شناختی از بین برود. به عنوان مثال، گیگنزر و چندین نویسنده همکار دریافتند که به مراتب احتمال بیشتری وجود دارد که پزشکان و بیماران ریسک بیماری را صحیح ارزیابی کنند، وقتی که آمار به عنوان فرکانس‌های طبیعی (۱۰ به ازای هر ۱۰۰۰) به جای درصد ارائه می‌شوند.

اما گیگنزر از ترک آن به این شکل راضی نبود. در طول یک سال تحصیلی در مرکز مطالعات پیشرفته در زمینه علوم رفتاری در دانشگاه استنفورد، در ۱۹۸۹-۱۹۹۰، او در صحبت‌های خود در استنفورد (که به خانه تحصیلی توریستی تبدیل شده بود) و دانشگاه برکلی (که کانمن در آن تدریس می‌کرد) از برنامه تحقیقاتی قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها به شدت انتقاد کرد. شکایت او این بود که کار کانمن، توریستی، و پیروان آنها نقض مدل تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری بی‌زی را مستندسازی می‌کرد، که خود نیز معیوب یا در بهترین حالت ناقص بود. گیگنزر می‌گوید، کانمن در ابتدا مرا به بحث تشویق کرد، اما در نهایت از رویکرد رقابتی مدعی خسته شد. آن بحث بعداً در یک سری از مقالات روزنامه چاپ شد، و بعد از خواندن کل آن تبادل نظرها، سخت می‌توان با خستگی کانمن شریک نشد. هر چند گیگنزر در این استدلال تنها نیست که ما نباید برای کنار گذاشتن قواعد اکتشافی، احساسات درونی، قضاوت‌های ناگهانی، و روش‌های دیگری که انسان‌ها برای تصمیم‌گیری‌های لزوماً نامرغوب طبق نظرات مبتنی بر احتمال تحلیلگران تصمیم‌گیری، خیلی سریع عمل کنیم. حتی کانمن هم این باور را تا حدی قبول دارد. او به دنبال یک شریک بحث هم سلیقه تر در روانشناسی و مشاوره تصمیم‌گیری، یعنی گری کلاین بود. یکی از ستاره‌های کتاب مالکوم گلدول به نام کلین در مورد اینکه چطور افراد - آتش‌نشان‌ها، سربازها، خلبان‌ها - تخصص خود را توسعه می‌دهند مطالعه می‌کند، و به طور کلی فرآیند را بسیار طبیعی تر و امپرسیونیستی تر از مدل‌های تحلیلگران تصمیم‌گیری می‌بیند. او و کانمن اینکه چه موقع باید با آثار درونی موافقت کرد را با هم مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیدند که به گفته کلین، «شهود قابل اعتماد نیازمند شرایط قابل پیش‌بینی با فرصت‌هایی برای یادگیری است».

آیا آنها واقعا تنها شرایطی هستند که در آن قواعد اکتشافی، تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری را مغلوب می‌سازند؟ گیگنزر می‌گوید نه، و با توجه به تجربه چند سال اخیر (به طور عمده بحران مالی جهانی) به نظر می‌رسد که حق با اوست. او استدلال می‌کند که وقتی عدم اطمینان زیادی وجود داشته باشد، «شما باید کار خود را ساده تر کنید تا قوی باشید. شما نمی‌توانید بیش از این خوش بین باشید».

به عبارت دیگر، وقتی احتمالاتی که شما در یک مدل تصمیم‌گیری می‌پرورانید غیر قابل اعتماد هستند، شاید بهتر باشد دیگر از یک قانون نما پیروی نکنید.

یکی از مثال‌های مورد علاقه گیگنزر از این مسئله درباره هری مار کوویتز، خالق پسرعموی تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری که با عنوان نظریه پرتفوی مدرن شناخته شده است می‌باشد، که یکبار مرتکب این اشتباه شد که در انتخاب بودجه برای حساب بازنشستگی خود،

سوگیری به قدری فریبنده است که داستان قواعد اکتشافی را در خود غرق می‌کند. کانمن خودش در کتاب «تفکر، سریع و آهسته» نوشت «من اغلب خجالت می‌کشم وقتی کار من با آموس با نشان دادن این که انتخاب‌های انسان غیرعقلانی هستند، اعتبار پیدا می‌کند». در واقع تحقیقات ما تنها نشان داد که انسان‌ها توسط مدل عامل عقلانی به خوبی توصیف نشده‌اند. و بنابراین مجموعه جدیدی از محققان تصمیم‌گیری شروع به بررسی اینکه آیا همه آن میانبرهایی که مغز ما در نظر می‌گیرند واقعا آنقدر غیر عقلانی هستند، کردند.

هنگامی که قواعد اکتشافی کارسازند

این مفهوم کاملاً جدید نبود. هربرت سیمون، که در اصل یک دانشمند علوم سیاسی بود اما بعدها نوعی دانشمند علوم اجتماعی همه‌کاره شد (اقتصاددانان در سال ۱۸۷۸ به او یک جایزه نوبل دادند)، در دهه ۱۹۵۰ شروع به استفاده از واژه «قاعده اکتشافی» به یک معنای مثبت کرد. او استدلال کرد که تصمیم‌گیرندگان به ندرت برای دنبال کردن فرآیند بهینه سازی مطرح شده توسط تحلیلگران تصمیم‌گیری وقت یا قدرت پردازش ذهنی داشتند، بنابراین آنها با در نظر گرفتن میانبرها و توافق با اولین راهکار رضایت بخش به جای ادامه جستجو برای بهترین راهکار، «راضی شدند».

«عقلانیت محدود» سیمون، همانطور که او آن را می‌نامید، اغلب به عنوان یک پیشرو نسبت به کار کانمن و توریستی به تصویر کشیده می‌شد، اما هدف آن متفاوت بود. در حالی که آنها نشان دادند چطور افراد برای تصمیم‌گیری مدل عقلانی را ترک کردند، سیمون ادعا کرد که مدل «عقلانی» در واقع بهترین مدل است. در دهه ۱۹۸۰ دیگران شروع به پیوستن به این استدلال کردند. بیشترین فرد استدلال گر در میان آنها گرد گیگنزر، یک استاد روانشناسی که مطالعات دکترا در زمینه آمار نیز داشت، بود و هنوز هم هست. در اوایل دهه ۱۹۸۰ او یک سال زندگی پر تحول را در مرکز تحقیقات میان رشته‌ای در شهر آلمانی بیلفلد، در حال مطالعه ظهور نظریه احتمال در قرن ۱۷م تا قرن ۱۹م با گروهی از فیلسوفان و مورخان گذراند. یکی از نتایج آن یک تاریخچه به خوبی در نظر گرفته شده با نام امپراطوری شانس بود، که توسط گیگنزر و پنج تن دیگر نوشته شد (نام گیگنزر به عنوان اولین نفر ذکر شد چون در همراهی با موضوع کتاب، توجه نویسندگان بسیاری را به خود جلب کرد). نتیجه دیگر آن اعتقاد فزاینده به ذهن گیگنزر بود که رویکرد بی‌زی برای احتمال مورد علاقه تحلیلگران تصمیم‌گیری، هر چند نادرست، تنها یکی از گزینه‌های مختلف بود.

گیگنزر می‌گوید که وقتی شروع به خواندن کتاب کانمن و توریستی کرد، این کار را «با دید دیگری نسبت به اکثر خوانندگان» انجام داد. او برای اولین بار نسبت به بعضی از نتایج مشکوک بود. با بهبود قالب بندی یک سوال، گاهی اوقات ممکن است آشکار

پول را به طور مساوی بین گزینه‌های ارائه شده تقسیم کرد (به هر گزینه $N/1$ تخصیص داد). تحقیقات بعدی نشان داده است که این قاعده اکتشافی به اصطلاح $N/1$ رویکرد بدی نیست.

آخرین پیشرفت‌ها

رویکرد قواعد اکتشافی و سوگیری‌های کانمن و تورسکی در حال حاضر رو دست پیدا کرده است، هم در دانشگاه‌ها و هم در ذهن عموم مردم. گذشته از بسیاری از فضائل واقعی آن، این رویکردی است که بهترین روش برای به دست آوردن نتایج تجربی جدید جالب است، که برای استادان جوانی که تلاش می‌کنند به تصدی برسند بسیار مفید است. به علاوه، روزنامه نگاران عاشق نوشتن در مورد آن هستند.

با این حال، تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری از بین نرفته است. HBS در سال ۱۹۹۷ آن را به عنوان یک درس مورد نیاز تنزل داد، اما این مسئله تا حدودی به این دلیل بود که بسیاری از دانشجویان در آن زمان با چنین تکنیک‌های اصلی مانند درخت تصمیم آشنا بودند. هرچند، به عنوان یک موضوع از تحقیقات دانشگاهی پیشرفته، به چند دانشگاه محدود شده است — USC، دوک، تگزاس، A&M و استنفورد، که ران هوارد در آن تدریس می‌کند. این موضوع در صنایعی مانند نفت و گاز و داروسازی متمرکز شده است، که در آن مدیران با افق‌های سرمایه‌گذاری طولانی و اطلاعات تا حدودی قابل اعتماد، باید تصمیمات بزرگ بگیرند. شورون با ۲۵۰ تحلیلگر تصمیم‌گیری در میان کارکنان خود، تقریباً به طور قطع مشتاق‌ترین طرفدار آن است. جنبه‌های این زمینه نیز از یک رنسانس رسمی در میان دانشمندان کامپیوتر برخوردار بوده‌اند. پیش‌بینی‌های انتخابات ریاست جمهوری که نیت سیلور را مشهور کرد، کاربرد مستقیمی از روش‌های بیزی بودند.

کسانی که استدلال می‌کنند که بهینه‌سازی منطقی تصمیم‌گیری نباید ایده آل باشد، یک بخش پراکنده تر هستند. گیگز گروه بزرگی از محققان در موسسه ماکس پلانک برای توسعه انسانی، در برلین دارد. کلین و متحدان او، عمدتاً در صنعت و دولت به جای دانشگاه‌ها، به طور منظم برای کنفرانس‌های تصمیم‌گیری طبیعی گرد هم می‌آیند. محققان تصمیم‌گیری دانشگاهی که تحلیلگران تصمیم‌گیری نیستند، بیشتر به جامعه میان رشته‌ای برای قضاوت و تصمیم‌گیری تعلق دارند، که تحت سلطه محققان قواعد اکتشافی و سوگیری هاست. دن گلدستین، دانشجوی سابق گیگز در آنکون در تیم تحقیقات میکروسافت است می‌گوید، «هنوز هم تعداد ما نسبت به آنها خیلی بیشتر است، که ما شاگردان کانمن و تورسکی هستیم، و بقیه گرد و افرادی که با او کار کرده‌اند هستند. هنوز هم کانمن و تورسکی ۹۰ به ۱۰ هستند». سپس دوباره، گلدستین — که به مراتب دیپلماتیک‌تر از استادش است — برای رئیس جمهوری آینده جامعه تعیین می‌شود.

به نظر می‌رسد در مشاوره تصمیم‌گیری عملی همپوشانی

بیشتری نسبت به تحقیقات تصمیم‌گیری وجود داشته باشد. کتاب درسی اصلی مدرسه تجارت، قضاوت در تصمیم‌گیری مدیریتی، نوشته مکس بازرمن از دانشگاه هاروارد (و در نسخه‌های بعد، دان مور از دانشگاه برکلی)، اکثر صفحات خود را به قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها اختصاص داده است اما به تحلیلگر تصمیم‌گیری هوارد رایفا اختصاص داده شده و با لیستی از توصیه‌هایی که با «۱. از ابزار تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری استفاده کنید» آغاز می‌شوند، نتیجه‌گیری می‌کند. هیچ چیز نامتناقضی آنجا وجود ندارد — نقطه شروع کل پروژه تحقیقاتی کانمن و تورسکی این بود که تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری بهترین رویکرد است. اما محققان دیگر در این سنت، وقتی سعی می‌کنند خطاهای تصمیم‌گیری که افراد مرتکب می‌شوند را اصلاح کنند، خود نیز به سمت قواعد اکتشافی کشیده می‌شوند.

یکی از معروف‌ترین محصولات تحقیقات قواعد اکتشافی و سوگیری‌ها، برنامه «فردا بیشتر پس انداز کن» ریچارد تالر و شلومو بنارتزی است، انتخاب‌های سختی که کارگران با آن مواجه می‌شوند، وقتی از آنها پرسیده می‌شود با یک قاعده اکتشافی — تعهد به بالا بردن خودکار سهم یک شخص با افزایش هر پرداخت — که منجر به افزایش‌های قابل توجهی در پس انداز شده است، چقدر می‌خواهند برای دوران بازنشستگی کنار بگذارند. اخیراً یک آزمایش میدانی با صاحبان کسب‌وکارهای کوچک در جمهوری دومینیکن نشان داد که آموزش قاعده اکتشافی ساده جدا ننگه داشتن منع دخل کسب‌وکار و زندگی شخصی، و انتقال پول از یکی از آنها به دیگری تنها یک بار در ماه، تأثیر بسیار بیشتری نسبت به آموزش‌های مالی معمولی به آنها داشت. اقتصاددان و یکی از محققان MIT آنتوانت شور می‌گوید، «چالش بزرگ این است که قلمرو کاربردهایی که این قواعد اکتشافی در آنها مفید هستند، و قلمرو کاربردهایی که در آن مضر هستند یا حتی به افراد آسیب می‌رسانند را بدانیم. حداقل با توجه به آنچه که من دیده‌ام، ما به خوبی نمی‌دانیم که مرزهایی که در آن قواعد اکتشافی کارساز هستند، چه هستند.»

این مسئله اخیراً پروژه تحقیقاتی بزرگی برای گیگز و متحدان او بوده است — او آن را مطالعه «عقلانیت زیست محیطی» می‌نامد. در محیط‌هایی که در آن عدم قطعیت بالاست، چه تعداد جایگزین‌های بالقوه زیاد باشد، یا اندازه نمونه کوچک باشد، گروه استدلال می‌کند که قواعد اکتشافی به احتمال زیاد بهتر از رویکردهای تصمیم‌گیری تحلیلی‌تر عمل می‌کنند. این طبقه‌بندی ممکن است مرسوم نشود — اما به این معنا نیست که تصمیم‌گیری هوشمند شامل ترکیبی از مدل‌های منطقی، اجتناب از خطا، و قواعد اکتشافی ظاهراً در حال رشد است.

دیگر تحولات مهم در حال ظهور هستند. پیشرفت در علوم اعصاب می‌تواند معادلات تصمیم‌گیری، مانند اینکه دانشمندان به درک بهتری نسبت به چگونگی تصمیم‌گیری مغز می‌رسند را تغییر دهد، اگرچه این تحقیق مربوط به روزهای اولیه است. تصمیم‌گیری‌ها دارند به طور فزاینده‌ای از افراد به سمت کامپیوترها سوق داده می‌شوند، که در معرض محدودیت‌ها یا سوگیری‌های پردازش اطلاعاتی که انسان‌ها با آن مواجه می‌شوند، قرار نمی‌گیرند. اما پیشگامان هوش

۲۰۰۲

دنیل کانمن برای
کار خود در زمینه
قواعد اکتشافی
جایزه نوبل برد.

مدرسه تحصیلی گران قیمت برویم، یا اینکه یک رویه پزشکی را انجام دهیم - تکنیک‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها بی ارزش هستند. آنها همچنین در مذاکرات و تصمیم‌گیری‌های گروهی مفید هستند. کسانی که سالها از تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری استفاده کرده اند می‌گویند که این تکنیک‌ها برای آنها کارساز بوده است، حتی برای قضاوت‌های سریع. اقتصاددان هاروارد ریچارد زکهاوسر قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چقدر پول در متر پارکینگ در میدان هاروارد قرار دهد، یک درخت تصمیم سریع در ذهن خود اجرا می‌کند. او اذعان می‌کند، «این کار گاهی باعث آزار مردم می‌شود. اما با انجام این کار به نتایج خوبی می‌رسید».

یک آتش نشان که در حال دویدن به سمت یک ساختمان در حال سوختن است، حتی برای یک درخت تصمیم کوچک هم وقت ندارد، با این حال اگر او به اندازه کافی باتجربه باشد، شهود او اغلب او را به تصمیم‌گیری‌های عالی هدایت می‌کند. بسیاری از زمینه‌های دیگر نیز به طور مشابه منجر به ایجاد شهود از طریق سال‌ها تمرین می‌شوند - روانشناس اندرز اریکسون معروف، حداقل ۱۰۰۰۰ ساعت تمرین آگاهانه برای ایجاد تخصص‌های واقعی را برآورد کرد. زمینه‌هایی که این قانون بهتر در آنها به کار گرفته می‌شود، تمایل به ثبات دارند. رفتار توپ‌های تنیس یا ویولون‌ها یا حتی آتش ناگهان تغییر نکرده و تجربه را نامعتبر نمی‌کنند.

مدیریت واقعا یکی از آن زمینه‌ها نیست. بلکه ترکیبی از موقعیت‌هایی است که خودشان را تکرار می‌کنند، که شهود مبتنی بر تجربه در آنها بی ارزش است. این شامل پروژه‌هایی است که ریسک و بازده بالقوه آنها خود را به محاسبات می‌سپارند اما همچنین شامل تلاش‌های پیشگامانه ای که محاسبات برای آنها به احتمال زیاد اشتباه می‌شود، نیز می‌باشند. این احتمالا حرفه ای است که بیشتر از همه نیازمند استراتژی‌های تصمیم‌گیری مختلف می‌باشد.

بخشی از جاذبه تحقیقات قواعد اکتشافی و سو گیری‌ها این است که حتی اگر به شما نگوید که چه تصمیمی بگیرید، حداقل به شما هشدار می‌دهد که از راه‌های فکری که به وضوح اشتباه هستند دور شوید. اگر آگاه بودن از اثر موهبت باعث می‌شود احتمال اینکه شما از یک خط تجارت رو به انحطاط به جای سرمایه گذاری در یک خط تجارت جدید دفاع کنید کمتر شود، احتمالا بهتر به هدف خود می‌رسید.

با این حال اعتماد به نفس بیش از حد در قضاوت یک شخص یا شانس موفقیت - نزدیک به بالای اکثر لیست‌های معایب تصمیم‌گیری - ویژگی بسیاری از رهبران موفق است. در لبه بسیار تیز تجارت، ممکن است اینطور باشد که تصمیم‌گیری خوب کمی مانند پویایی بین کاپیتان کرک و آقای اسپاک در استار ترک به نظر برسد، که اسپاک به شانس موفقیت به طور مضحکی طولانی اشاره می‌کند و کرک با اطمینان پیش می‌رود، و اسپاک هنوز هم در کنار اوست.

مصنوعی هم شامل جان فون نیومن و هم هربرت سیمون بودند، و این رشته هنوز هم ابزار تحلیل تصمیم‌گیری سابق را با قواعد اکتشافی دومی (هربرت سیمون) ترکیب می‌کند. این رشته - هنوز - هیچ حکم قطعی در مورد اینکه کدام رویکرد بهتر است، صادر نکرده است.

گرفتن تصمیمات بهتر

پس، راه درست برای فکر کردن در مورد تصمیم‌گیری‌ها چیست؟ چند پاسخ ساده وجود دارد. برای پروژه‌های بزرگ و گران قیمت که به طور منطقی داده‌های قابل اعتماد برای آن موجود است - تصمیم در مورد اینکه آیا یک پالایشگاه نفت بسازیم، یا به یک

سه فلسفه تصمیم‌گیری		
۱	۲	۳
تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری	قواعد اکتشافی و سو گیری‌ها	تصمیم‌گیری درونی
<p>نقطه نظر</p> <p>تصمیمات باید به طور سیستماتیک گرفته شوند، حتی در مواجهه با عدم قطعیت. درخت‌های تصمیم یک چارچوب فراهم می‌کنند، و آمار بیزی قوانینی برای تجدید نظر در ارزیابی‌های احتمال ارائه می‌کند.</p>	<p>وقتی افراد تحت شرایط نامعلوم تصمیم می‌گیرند، بر قوانین نما، یا قواعد اکتشافی تکیه می‌کنند، که گاهی اوقات به قضاوت‌های معقول می‌انجامد اما گاهی باعث خطاهای بزرگ می‌شود.</p>	<p>قواعد اکتشافی که افراد برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند اغلب بسیار موثر هستند.</p>
<p>نقاط قوت</p> <p>سازگار، منطقی، تعلیم پذیر</p>	<p>بر اساس رفتار انسانی مشاهده شده</p>	<p>ساده، بدون اطلاعات غیر اصلی</p>
<p>نقاط ضعف</p> <p>همیشه برای محدودیت‌های زمان، داده‌ها، و توانایی‌های شناختی انسان پاسخگو نیست.</p>	<p>همیشه برای به کار گیری در تصمیم‌گیری واقعی واضح نیست</p>	<p>از قبل دانستن این که آیا یک قاعده اکتشافی کارساز خواهد بود یا نه، می‌تواند دشوار باشد.</p>
<p>چه موقع از آن استفاده کنیم</p> <p>برای گرفتن تصمیمات بزرگ با افق‌های سرمایه گذاری طولانی و داده‌های قابل اعتماد - در نفت و گاز و دارو؛ آیا به مدرسه تحصیلی برویم یا نه. همچنین در مذاکرات و تصمیمات گروهی</p>	<p>برای طراحی نهادهای بهتر، به خودمان هشدار دهیم که از اشتباهات احمقانه دور بمانیم، و اولویت‌های دیگران را بهتر درک کنیم</p>	<p>در شرایط قابل پیش بینی با فرصت‌هایی برای یادگیری - آتش نشانی، پرواز، ورزش. همچنین در شرایط بسیار نامطمئن که در آن شما لزوما نمی‌توانید بر داده‌ها تکیه کنید.</p>

دو راه به سوی کسب و کار اجتماعی پایدار

نوشته راجر مارتین و
سالی اُسبرگ



طی چند دهه گذشته کارآفرینی اجتماعی به عنوان راهی برای شناسایی و تحقق تحولی شگرف در جامعه ظهور کرده است. ابتکارات اجتماعی، تلفیقی از دخالت حکومت و کارآفرینی تجاری محض، می‌توانند مشکلاتی را حل کنند که دامنه‌شان آنقدر محدود است که نمی‌توانند کنش‌گری قانونی را برانگیزند یا سرمایه خصوصی جذب کنند.

کمک، چشم‌انداز اجتماعی یا اقتصادی زندگی خود را تغییر دهد.

چنین پروژه‌هایی باید از لحاظ مالی هم، پایدار باشند. در غیر این صورت وضعیت اجتماعی-اقتصادی جدید پیوسته نیازمند دریافت یارانه از مالیات‌دهندگان یا انجمن‌های خیریه خواهد بود که البته تضمین آن ممکن نیست. برای رسیدن به پایداری، بنگاه باید هم‌زمان با افزایش تعداد ذی‌نفعانش هزینه‌های خود را کاهش دهد تا بتواند همچنان که رشد می‌کند وابستگی خود را به حمایت‌های دولتی یا بشردوستانه کاهش دهد.

یک بنگاه اجتماعی در برخی موارد حتی ممکن است کسب‌وکاری سودآور ایجاد نماید. برای مثال، در اواخر دهه ۱۹۷۰ محمد یونس تامین بودجه انجام یک آزمایش را تضمین کرد که در آن به افراد بسیار فقیر وام‌های کوچک داده می‌شد. این آزمایش نهایتاً تبدیل به بانک گرامین معروف شد؛ یک کسب‌وکار اجتماعی که به لحاظ مالی پایدار است و به بنگلادشی‌های محروم خدمات ارائه می‌دهد. وقتی بقیه در سراسر جهان دیدند که می‌توان با قرض دادن به افراد فقیر سود کسب کرد، مدل گرامین را به کار گرفتند که باعث گسترش تاثیر نوآوری یونس در جهان شد.

بنگاه‌های اجتماعی برای دستیابی به پایداری - و شاید سودآوری - چه باید بکنند؟ ما معتقدیم پاسخ را می‌دانیم. در طول ۱۵ سال گذشته طی کار با بنیاد اسکال - که در ۱۹۹۹ توسط کارآفرین اینترنتی جفری اسکال تاسیس شد - کارآفرینان اجتماعی موفق را از نزدیک مورد مطالعه قرار دادیم. این بنیاد هر سال به تعداد اندکی از افراد جایزه اسکال برای کارآفرینی

این ابتکارات برای موفقیت باید هم با اهداف اجتماعی و هم با محدودیت‌های سخت مالی سازگار شوند. عموماً هدف این است که با تغییر یک وضعیت اجتماعی-اقتصادی مضر در زندگی گروه مشخصی از افراد، زندگی آن‌ها را برای همیشه متحول کنیم. گاهی اوقات، مانند کارآفرینی محیطی، اگر پروژه امتحان خود را پس دهد این منفعت می‌تواند به گروه‌های بزرگتری از افراد هم تعمیم یابد. اما اغلب اوقات هدف پروژه بخشی از جامعه است که از لحاظ اقتصادی در وضعیت نامطلوب و حاشیه‌ای قرار دارد و نمی‌تواند بدون



گود ویو

وقتی مشتریان فرشی با لیبل گود ویو می‌خرند، می‌دانند که محصول خریداری شده بدون کار کودک بافته شده است. در افغانستان بازرسان زنجیره تامین گود ویو همه زن هستند، بنابراین می‌توانند وارد کارگاه‌های فرش‌بافی زنانه در خانه‌ها شوند که بیشتر فرش‌ها در آن‌ها تولید می‌شود.

مسئله	چالش	راه حل
قشر محروم جامعه اغلب آنقدر ضعیف است که نمی‌تواند فرصت‌های سیاسی یا تجاری لازم برای بهبود وضعیت خود را ایجاد نماید. ابتکارات اجتماعی راهی برای حل این مسئله ارائه می‌کنند.	ابتکارات اجتماعی برای اینکه اثربخش باشند باید از لحاظ مالی پایدار بمانند تا منافع حاصل از آن‌ها به کمک‌های مالی مالیات‌دهندگان یا سازمان‌های خیریه وابسته نباشد.	مطالعه ۹۱ ابتکار اجتماعی برای جایزه کارآفرینی اجتماعی اسکال (SASE) نشان می‌دهد که پروژه‌های موفق دو ویژگی سیستم موجود را تغییر داده‌اند: بازیگران درگیر و فناوری‌های مورد استفاده.

مشتریان و قدرت. ساتیارتی فعالیت‌های خود را عمدتاً با پشتیبانی و سازمان‌دهی مبارزه با شرکت‌ها آغاز کرد، به این امید که بتواند آگاهی عمومی را در مورد استثمار کودکان بالا ببرد. او نهایتاً به نقطه‌ای رسید که دریافت این رویکرد هرگز سیستم را تغییر نخواهد داد. بعد از هر روز کاری سخت، گروه دیگری از دلان را می‌دید که همراه ده‌ها کودک اسیر شده برای کار سوار قطار می‌شدند. او دریافت که آزاد کردن ۱۰، ۲۰ یا ۱۰۰ کودک راه‌حل این مشکل نیست چراکه هر بار ۲۰۰ یا ۲۰۰۰ تایی دیگر درست پشت سر آن‌ها گرفتار می‌شدند. او کشف کرد که آنچه می‌تواند اوضاع را تغییر دهد، مشتریانی آگاه و روشن است که از خرید فرش‌های بافته‌شده توسط کودکان پرهیز کنند. روزی زن سالمندی به ساتیارتی گفته

اجتماعی اهدا می‌کند. تاکنون بیش از ۱۰۰ کارآفرین اجتماعی به نمایندگی از ۹۱ سازمان جایزه اسکال را دریافت کرده‌اند. با مطالعه این رهبران و اقدامات آن‌ها دریافتیم که همگی برای ایجاد مدل‌های مالی پایدار که بتوانند وضعیت اجتماعی و اقتصادی ذی‌نفعان را برای همیشه بهبود دهند، روی تغییر دو ویژگی سیستم موجود تمرکز می‌کنند: بازیگران اقتصادی درگیر و فناوری موثر به کار رفته. در صفحات بعد توضیح می‌دهیم که این کارآفرینان چگونه تغییرات مطلوب را به صورت موفقیت‌آمیز ایجاد کردند.

بازیگران

مشکلات اجتماعی و اقتصادی اغلب، بازتاب عدم توازن قدرت میان بازیگران اقتصادی درگیر است. صنعت فرش دستباف هند نمونه‌ای از این سیستم است. در اوایل دهه ۱۹۸۰ کاپلاش ساتیارتی، فعال حقوق کودکان که همراه با ملاله یوسفزی برنده جایزه صلح نوبل ۲۰۱۴ شده، مشاهده کرد که کودکان فقیر طعمه خوبی برای دلان کار هستند که برای تعدادی از صنایع هندی از جمله فرش‌بافی نیرو جذب می‌کنند. کودکان توسط این واسطه‌ها به صاحبان کسب‌وکارها فروخته شده و مجبور می‌شدند تحت شرایط ناعادلانه روزی ۱۲ ساعت یا بیشتر کار کنند. دستان کوچک این کودکان فرش‌هایی زیبا اما ارزان تولید می‌کرد که خرده‌فروشان متقاضی آن‌ها بودند. سه گروه بازیگران این صحنه -صاحبان، دلان نیروی کار و خرده‌فروشان- صنعت فرش دستباف کشور را تحت سلطه خود درآورده و منافع درهم‌تنیده‌ی آن‌ها وضعیت اسفناکی به بار آورده بود که با استثمار کودکان، منفعت کسب می‌کرد. ما مشاهده کرده‌ایم که در چنین شرایطی کارآفرینان اجتماعی با افزودن بازیگران جدید به سیستم موجود موازنه را تغییر می‌دهند. این بازیگران به دو دسته تقسیم می‌شوند: مشتریان، که نقش آن‌ها جابه‌جا کردن و تغییر معادله قدرت است؛ و حکومت که نقشش تغییر اقتصاد است.

برخی کارآفرینان اجتماعی با افزودن بازیگرانی جدید به سیستم موجود موازنه را تغییر می‌دهند: مشتریان و دولت‌ها

شناخته‌شده و معتبر باشند، می‌توانند به مشتریان انگیزه داده و آن‌ها را آگاه نمایند. وقتی تعداد قابل‌توجهی از مشتریان با خرید/ عدم خرید خود نشان دهند که حامی کدام سیستم هستند، خرده‌فروشان و تامین‌کنندگان مجبور به سازگار کردن خود با شرایط جدید خواهند شد و کل سیستم برای همیشه تغییر خواهد کرد.

حکومت و اقتصاد. گروهی از کارآفرینان اجتماعی موفق توانسته‌اند با تغییر نقش دولت از عاملی فرعی و در حاشیه به عاملی فعال و کارآمد در سیستم، اوضاع نامطلوب اقتصادی-اجتماعی را بهبود بخشند. دولت در این نقش جدید از مالیات‌های شهروندان یا، در مورد اقتصادهای نوظهور، از کمک ملت‌های ثروتمند بهره می‌گیرد تا خدمات ارزشمندتری ارائه کند.

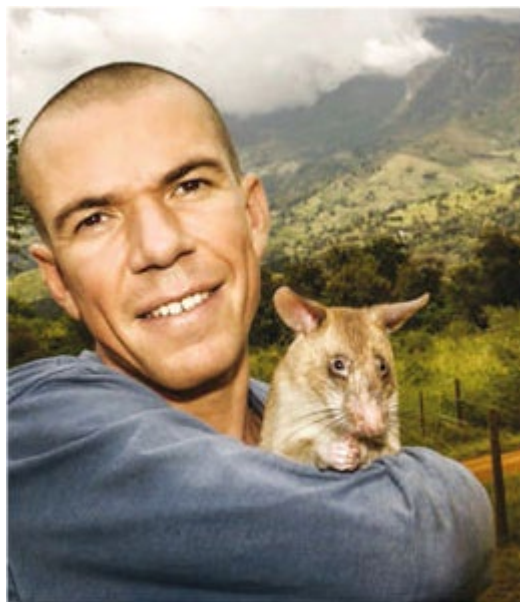
برای مثال تیم حفاظت آمازون (AGT) برای مقابله با جنگل‌زدایی حوزه آمازون، به حکومت نقش موثرتری در سیستم داد؛ سیستمی که قبلاً مردم بومی را علیه و مقابل چوب‌بران، گله‌داران و معدن‌چینی قرار می‌داد که هر روز مدعی بخش‌های بیشتر و بیشتری از حوزه برای توسعه می‌شدند و میلیون‌ها هکتار از جنگل-اغلب به صورت غیرقانونی- در این فرآیند ویران می‌شد. گرچه مردم آمازون طی نسل‌های متمادی بخش‌های وسیعی از این حوزه را متعلق به خود می‌دانسته‌اند، مالکیت‌شان ضعیف و شکننده شده و قادر به کنترل زمین‌ها نبودند.

اما وقتی برزیل با مشکل عظیم جنگل‌زدایی رو به رو شد، حکومت دیگر با توجه به شدت تخلفات و تجاوزها نتوانست نقش پررنگی ایفا کند و دریافت قبل از آنکه استفاده غیرقانونی از زمین‌های مردم بومی توسط حکومت شناسایی شود، آسیب‌ها و خرابی‌های جبران‌ناپذیر اتفاق افتاده و تمام شده‌اند.

نوآوری اصلی AGT مجهز کردن مردم بومی به دستگاه GPS و آموزش به آن‌ها برای علامت‌گذاری و نقشه‌کشی زمین‌های آبا و اجدادی‌شان بود. نقشه‌های به دست آمده به بومی‌ها کمک کرد اطلاعات لازم برای حفاظت از جنگل‌های بارانی را در اختیار حکومت قرار داده و به این ترتیب از منافع خود بهتر دفاع کنند. بومی‌ها با شناسایی دقیق مناطق خود، توانستند زمین‌هایی را که زندگی‌شان به آن‌ها وابسته بود نظارت و حفاظت کنند. این سیستم پراکنده‌ی نظارت و حفاظت عملکرد بسیار بهتری نسبت به سیستم متمرکز داشت. در جدال با منافع تجاری، موازنه قدرت به نفع مردم بومی تغییر کرد که باعث حفاظتی کارآتر و اثربخش‌تر شد.

بود که یک فرش دست‌باف خریده و بعد از اینکه فهمیده توسط کودکان بافته شده آن را دور انداخته است. او به این فعال اجتماعی گفته بود: «من پیرم، اما تو خیلی جوانی- باید کاری کنی که من بتوانم فرش جدیدی بخرم.»

ساتیارتی دریافت که این زن نماینده‌ی مشتریانی است که می‌توانند با آموزش به این باور برسند که محصولات تولید شده از طریق استثمار کودکان را نخرند و در عوض از محصولاتی که اخلاق‌مدارانه و مسئولانه تولید شده‌اند، استقبال نمایند. در اواسط دهه ۱۹۹۰، او راگ‌مارک (که اکنون برند بین‌المللی گود ویو است) را به عنوان اولین طرح نامگذاری محصولات بنیان نهاد تا فرش‌های بافته‌شده بدون کار کودک را در آسیای جنوبی مشخص و تایید کند.



APOPO

ویتجنز که در کودکی موش‌ها را به عنوان حیوانات خانگی نگهداری می‌کرد، می‌دانست که آن‌ها حیواناتی باهوش و قابل‌آموزش هستند و می‌توانند مین‌ها را بو بکشند. او نشان داد که موش‌های کیسه‌دار بزرگ آفریقایی برای این کار بهترین گزینه‌اند چرا که وزنشان کم است و باعث انفجار مین‌ها نمی‌شوند. کشورها و سازمان‌ها می‌توانند برای پاکسازی زمین‌ها از مین با هزینه کمتر و در نتیجه سریع‌تر از قبل، از خدمات APOPO استفاده کنند. آنها تاکنون موفق شده‌اند حدود ۸ میلیون مترمربع میدان مین را پاکسازی کرده و بیش از ۱۰۰۰ بمب عمل‌نکرده را خنثی کنند.

گود ویو امروزه در سطح جهانی عمل می‌کند و روی بهترین بازارهای خرده‌فروشی و مناطق اصلی تولید فرش و قالی در آسیا تمرکز دارد. بیش از ۱۳۰ واردکننده و توزیع‌کننده فرش در این طرح ثبت نام کرده‌اند و پذیرفته‌اند که فرش‌های تاییدشده توسط گود ویو را بازاریابی کرده و به فروش برسانند. ساتیارتی مانند بسیاری از کارآفرینان اجتماعی دیگر فهمیده بود که مشتریان ابزاری نیرومند و پایدار برای تغییر اوضاع نامطلوب اجتماعی هستند. لیبل‌های تایید روی محصولات اگر شفاف،

مدل جدیدی برای پروژه‌های دولتی

گرچه کارآفرینی اجتماعی اساساً در بخش خصوصی غیرانتفاعی شکل گرفت، اکنون نمونه‌های برجسته‌ای هم در بخش دولتی یافت می‌شوند. یکی از این‌ها مرجع شناسایی منحصر به فرد در هند است.

فناوری

در هر سیستم موجود، نمایندگان اقتصادی و اجتماعی برای دستیابی به اهداف مورد نظر خود از ساختارها، مدل‌های کسب‌وکار و ابزارها استفاده می‌کنند. بازیگران و ابزارهای عمل آن‌ها - فناوری‌های مورد استفاده - ترکیب می‌شوند تا وضعیت را غیرعادلانه و غیربهبوده کنند. بنابراین راه دوم برای اعمال تغییر، بهبود فناوری سیستم بدون ایجاد تغییر در بازیگران صحنه است. این بهبود به یکی از سه روش زیر انجام می‌شود: جایگزینی، خلق یا هدف‌گذاری مجدد.

جایگزین کردن یک فناوری کلیدی با یک فناوری کم‌هزینه‌تر. تعدادی از برندگان SASE با یافتن یک فناوری کم‌هزینه که بتواند جایگزین فناوری غالب در حوزه مورد نظر شود، به موفقیت دست یافتند.

بارت ویتجنز، موسس APOPO دریافت که بزرگترین مانع سر راه پاکسازی مین‌ها هزینه بالای فناوری‌های مورد نیاز بود که شامل تجهیزات گرانقیمت و سگ‌های تعلیم‌دیده می‌شد. برای کشورهایی پر از مناطق مین، دسترسی به تجهیزات مین‌زدایی دشوار بود؛ از طرفی وزن سگ‌ها آن‌ها را در معرض خطر مرگ ناشی از انفجار مین قرار می‌داد. متعاقباً، تلاش برای پاکسازی مناطق مین‌گذاری شده کندتر می‌شد. ویتجنز که در کودکی موش‌ها را به عنوان حیوانات خانگی نگهداری می‌کرد، می‌دانست که آن‌ها حیواناتی باهوش و قابل آموزش هستند و می‌توانند مین‌ها را بو بکشند. او نشان داد که موش‌های کیسه‌دار بزرگ آفریقایی برای این کار بهترین گزینه‌اند چراکه وزنشان کم است و باعث انفجار مین‌ها نمی‌شوند. کشورها و سازمان‌ها می‌توانند برای پاکسازی زمین‌ها از مین با هزینه کمتر و در نتیجه سریع‌تر از قبل، از خدمات APOPO استفاده کنند.

بسیاری از کارآفرینان اجتماعی دریافته‌اند در محیط‌هایی که متخصصان پزشکی در دسترس نیستند، دستیاران آن‌ها می‌توانند نتایجی برجسته و موثر ایجاد کنند. در آفریقای شمالی در حوزه ساحارا کمبود پزشکان و پرستاران به شدت ملموس است، بنابراین موسسه غیرانتفاعی مدیک موبایل گوشی‌های تلفن کارکنان سلامت را به اپلیکیشن‌هایی مجهز کرده که به این افراد کمک می‌کند همه کارها از پیگیری موجودی دارو تا ثبت بارداری‌های جدید را انجام دهند - وظایفی که در غیر این صورت به عهده متخصصان می‌افتاد و آن‌ها را از مسئولیت‌های تخصصی‌تر و حیاتی‌ترشان باز می‌داشت.

در نمونه‌های دیگر، طرح «مادران به مادران» زنان را آموزش می‌دهد تا زنان باردار آلوده به ویروس HIV را مورد نظارت قرار دهند. این طرح احتمال اینکه این مادران نوزادان سالم و بدون

ناندان نیلکانی، رییس UIDAI یکی از موفق‌ترین مدیران اجرایی هند بود. او بعد از بازنشستگی از شرکت اینفوسیس، غولی در حوزه IT که باعث تحول تکنولوژیک هند شد، کتابی پرفروش به نام «تصویری از هند» در مورد سیاست دولتی نوشت. یکی از ایده‌هایش دادن یک شناسایی‌گر بدون خطا به هر یک از ۱.۲ میلیارد نفر جمعیت هند بود. در آن زمان، حدود ۴۰۰ میلیون هندی هیچ نوع مدرک شناسایی هویتی نداشتند که رانندگی، رای دادن، کار قانونی یا برخورداری از خدمات دولتی را برایشان غیرممکن می‌کرد. این افراد نه می‌توانستند حساب بانکی باز کنند، نه می‌توانستند وام بگیرند.

در سال ۲۰۰۹ مانهومان سینگ، نخست وزیر هند از نیلکانی خواست تا از طریق UIDAI طرحی را اجرا کند که از طریق آن به هر شهروندی که ثبت نام کند یک کد ۱۲ رقمی بر اساس الگوی زیست‌سنجی او بدهد. مشکل این بود که ثبت نام صدها میلیون نفر هندی از طریق سیستم‌های متمرکز متداول نیازمند

هزینه‌ای گزاف بود. نیلکانی پروژه را تبدیل به یک بنگاه اجتماعی کرد. او برای کاهش هزینه‌های سرمایه‌ای، کارکرد فناوری فعلی اسکن شبکیه و انگشت‌نگاری را تغییر داد تا تبدیل به زیرساختی برای ثبت نام شود. او برای کاهش هزینه‌های متغیر از سازمان‌ها و آژانس‌های دیگر دعوت کرد که به عنوان ثبت‌نام‌کننده وارد عمل شوند و بابت هر ID صادر شده یک دلار دریافت کنند. این طرح باعث شد کارکنان دولت مرکزی در کار ثبت نام دخیل نشوند و فرصتی برای کسب سود طرف سوم ایجاد کرد. در نتیجه UIDAI مجبور نشد هزینه هنگفتی صرف تجهیزات ثبت نام کند یا هزاران ثبت‌نام‌کننده استخدام نماید. تا سال ۲۰۱۴، بیش از ۶۰۰ میلیون نفر با هزینه ناچیز ۱ دلار صاحب شماره شناسایی ملی شدند. و ثبت نام کنندگان هم سود کسب کردند چون دریافتند که چگونه باید هزینه صدور هر کارت را زیر ۱ دلار نگه دارند.

موسسه غیرانتفاعی مدیک

موبایل گوشی‌های تلفن

کارکنان سلامت را به

اپلیکیشن‌هایی مجهز کرده که

به این افراد کمک می‌کند همه

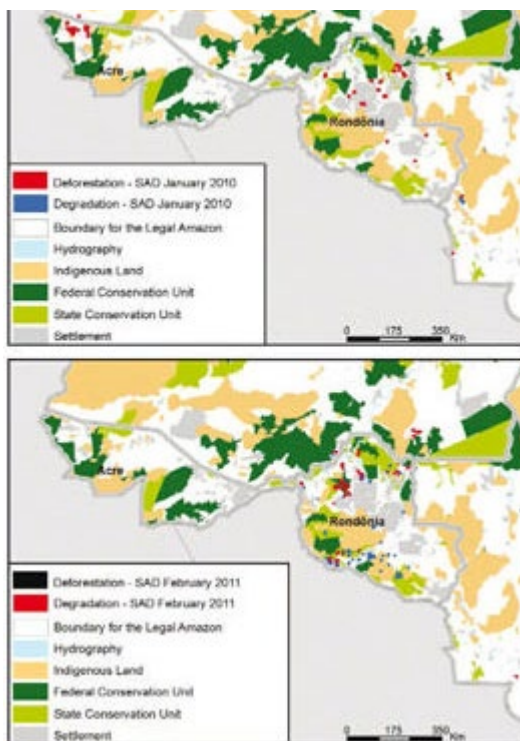
کارها از پیگیری موجودی دارو

تا ثبت بارداری‌های جدید را

انجام دهند

ایمازون

سیستم نظارت مشهور ایمازون می‌تواند چوب‌بری، جاده‌سازی و آتش‌سوزی را در جنگل‌های بارانی آمازون ردیابی کند و به توقف جنگل‌زدایی و تخریب طبیعت کمک نماید. سازمان برای برانگیختن بحث و اقدام در این زمینه با حکومت همکاری می‌کند تا جلوی فعالیت‌های غیرقانونی را بگیرد.



کوچک در کشورهای ثروتمند به وام‌گیرندگان کوچک در کشورهای فقیر تقریباً غیرممکن بود. قرض‌دهندگان راهی برای انتقال وجه از طریق موسسات مالی خرد (MFIها) نداشتند چراکه با این موسسات در کشورهای محل قرارگیری‌شان مثل بانک‌ها رفتار می‌شد و قوانین بانک‌ها بر آن‌ها حاکم بود. تنها راه ممکن اهدای وجه به موسسات خیریه و NGOها بود که برنامه‌های مالی خرد در کشورهای فقیر پیاده می‌کردند.

پلتفرم کیوا فناوری‌ای فراهم می‌کند که با این موانع مقابله می‌نماید. کیوا وام‌دهندگان خرد در سراسر جهان را قادر می‌سازد وام‌های اندکی در حد ۲۵ دلار به وام‌گیرندگان در کشورهای فقیر بدهند. کیوا تراکنش‌ها و هزینه‌ها و الزامات قانونی را با شبکه جهانی MFIها مدیریت می‌کند و از طریق شرکای محلی قرض‌گیرندگان را ارزیابی و اعتبارسنجی می‌نماید. با افزایش تعداد وام‌گیرندگان و وام‌دهندگان در کیوا هزینه‌های تراکنش در هر دو طرف کاهش پیدا کرد. کیوا آماده است تا چند سال آینده امکان تبادل بیش از ۱ میلیارد دلار را به صورت وام‌های کوچک فراهم کند. از زمان تاسیس تا کنون نرخ بازپرداخت وام ۹۸ درصد بوده و نسبت درآمد کسب شده به درآمد خرج‌شده‌ی آن هر سال افزایش می‌یابد.

تغییر کارکرد فناوری موجود. مکانیزم سوم شبیه دومی است. اما کارآفرین اجتماعی به جای خلق یک فناوری جدید کارکرد فناوری موجود را تغییر می‌دهد.

ویکتوریا هیل، برنده SASE و محقق سابق یک شرکت دارویی و کارمند اداره غذا و داروی آمریکا، موسسه‌ای برای وان ورلد هلت (iOWH) ایجاد کرد تا آن دسته از داروهای موجود در قفسه شرکت‌های دارویی را که نه برای بازار کشورهای توسعه‌یافته مناسب بوده و نه در کشورهای در حال توسعه سودآوری دارند شناسایی کند. ویکتوریا اینطور استدلال کرد که کارکرد این دارویی فکری پنهان می‌تواند مقابله با بیماری‌های شایع در کشورهای فقیر باشد. هدف اولیه iOWH بیماری تب سیاه بود که در بخش‌های روستایی هند و شرق آفریقا سالانه نیم میلیون نفر را آلوده و ۳۰ هزار نفر را می‌کشد. نرخ مرگ و میر ناشی از تب سیاه نه به خاطر لاعلاج بودن این بیماری، بلکه ناشی از پرهزینه بودن درمان آن بود.

هیل دارویی شناسایی کرد که کاملاً طراحی شده و توسعه یافته بود اما دیگر تولید نمی‌شد: پاروموماسین؛ دارویی که تب سیاه را درمان می‌کند. آزمایش‌های بالینی در هند نظر او را تایید کردند. با حذف هزینه‌ی هنگفت طراحی و توسعه دارو، iOWH توانست حکومت هند را متقاعد کند که پاروموماسین را در دسترس عموم قرار دهد و زندگی بسیاری را نجات بخشد. در آمازون هم رویه مشابهی طی شد. دولت آمریکا زیرساخت ماهواره دولتی را ایجاد نمود و تمام هزینه‌های تحقیق و توسعه و

ایده به دنیا آوردند را افزایش می‌دهد. ضمناً مادران نظارت‌گر می‌توانند از سرمایه‌گذاری بزرگ جامعه بین‌الملل روی داروهای ضدویروس و سایر داروهای ضدایدز، استفاده کنند.

در ایالات متحده، موسسه هلت لیدز دانش‌آموزان کالج را آموزش می‌دهد تا آنچه را که پزشکان در صورت داشتن وقت و اطلاعات تجویز می‌کردند، تجویز کنند؛ یعنی خدمات حمایت اجتماعی غیرپزشکی به بیماران فقیر و نیازمند که از کلینیک‌های دولتی یا اتاق‌های اورژانس بیمارستان‌ها استفاده می‌کنند. این سازمان به خوبی می‌داند چنین بیمارانی اگر نیازشان به غذا، سرپناه و حمل و نقل مرتفع شود، شانس بیشتری برای درمان و رهایی دارند. این طرح بار کاری پزشکان و پرستاران و نیز هزینه‌ی وارده به سیستم درمانی دولتی را کاهش می‌دهد.

خلق یک فناوری جدید. ما مشاهده کرده‌ایم کارآفرینان اجتماعی با تأمین یا ایجاد فناوری جدیدی که امکان انجام اموری را بدهد که قبلاً ممکن نبودند، می‌توانند موفق شوند.

مثلاً قبل از اینکه مت‌فلاتری و جسیکا جکلی پلتفرم کیوا را ایجاد کنند، قرض دادن پول توسط وام‌دهندگان در مقیاس

و کارآموزان کم‌هزینه، با استعداد و با انگیزه در زمینه طراحی. درک نیازهای مشتریان روستایی فقیر، پراکسیمی را قادر ساخت نیازهای آنان را به خوبی مرتفع کند. سازمان پمپ‌ها و محصولات آبیاری دیگر را طوری طراحی می‌کند که موثر، بادوام و دارای قیمت مناسب باشند و روی بذره‌های خود هم آزمایش سلامت انجام می‌دهد. اما تعداد قابل توجهی از کشاورزان میانمار توانایی خرید بذره‌های جدید یا حتی ارزان‌ترین دستگاه‌های آبیاری را هم ندارند، بنابراین پراکسیمی اعتبار خرد را هم به خدماتش اضافه کرده است. به علاوه، محصولات و خدمات مالی آن با مشاوره و حمایت فکری همراه هستند. نهایتاً، پراکسیمی با دولت هم در ارتباط است و مشاوره مورد اعتماد در زمینه امنیت غذایی و منبعی برای آموزش کارکنان دولتی محسوب می‌شود.

بازمهندسی هزینه‌های عملیاتی در پراکسیمی آن را قادر ساخته که دائماً خط تولید محصولات و خدمات خود را بهبود داده و به آن بیفزاید. این به نوبه خود باعث افزایش تقاضای بازار، رشد مشتریان سازمان، افزایش چشمگیر درآمد و از همه مهم‌تر ارتقاء امنیت غذایی و کیفیت زندگی برای میلیون‌ها نفر شده است. مقامات دولتی، فعالان اجتماعی و کارآفرینان تجاری درگیر در تحولات اجتماعی احتمالاً تصور نمی‌کرده‌اند که نوآوری‌هایشان تا چه اندازه مفید خواهد بود؛ بسیاری از آن‌ها حتی زنده نماندند تا اثرات آن را ببینند. همین نکته در مورد کارآفرینان اجتماعی امروز هم صدق می‌کند. اما روش آن‌ها کمک به ایجاد تغییراتی است که انجامشان برای حکومت یا کسب‌وکارها دشوار است. مطمئناً دنبال کردن یک هدف اجتماعی هم‌زمان با تلاش برای کسب استقلال و پایداری مالی برای آن، کاری دشوار است. اما شواهد در بنیاد اسکال نشان می‌دهد بسیاری از کارآفرینان موفق بوده و هستند؛ آن‌ها توانسته‌اند در سراسر جهان با ابتکارات و ریسک‌پذیری‌های اجتماعی شرایط نامطلوب عده‌ی زیادی از افراد را بهبود ببخشند. الگوی موفقیت آن‌ها می‌تواند نقشه راه ارزشمندی برای دیگران باشد و حرکت جامعه را به سمت زندگی بهتر و عادلانه‌تر سرعت بخشد.

راجر مارتین رئیس سابق دانشکده مدیریت دانشگاه تورنتو و مولف همکار کتاب «رقابت برای بردن» می‌باشد که در سال ۲۰۱۳ منتشر شده است (این کتاب توسط نشر نوین به فارسی بازگردانده شده و بزودی منتشر می‌شود). سالی اسپرگ رئیس و مدیرعامل شرکت اسکال فاندیشن است.



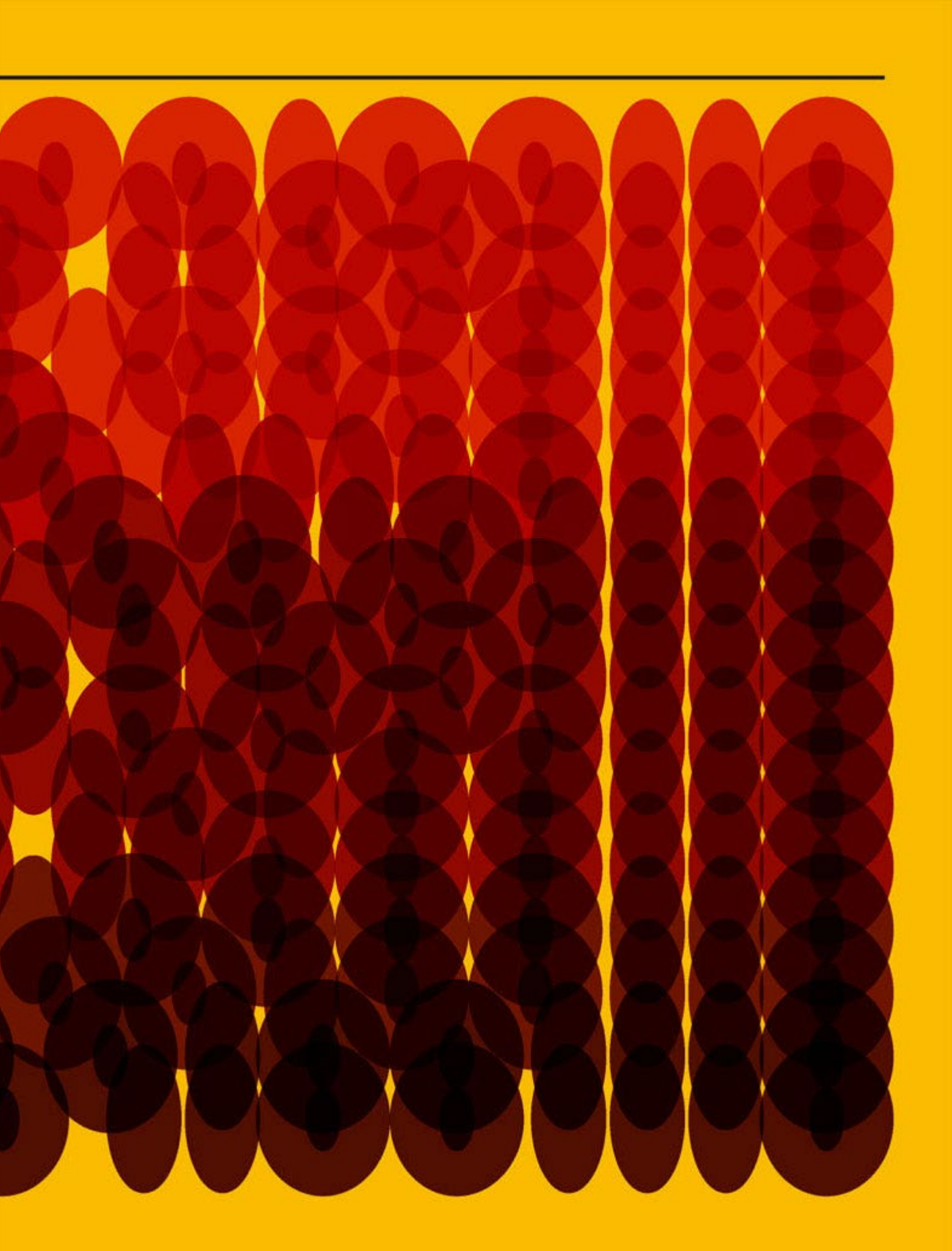
سرمایه آن را تقبل نمود؛ سپس گوگل این فناوری را اتخاذ کرده و با آن خدمتی محبوب به کاربران خانگی ارائه داد.

سپس ایمازون هم بار دیگر کارکرد همین زیرساخت را تغییر داده و از آن برای ردیابی تغییرات لحظه‌ای در حوزه آمازون استفاده کرد؛ تغییراتی مثل ساخت جاده جدید در جنگل‌های بارانی. قبل از این چوب‌بران غیرقانونی تا قبل از اینکه شناسایی و متوقف شوند، می‌توانستند جاده‌های غیرقانونی بسازند و سال‌ها از آن برای قطع غیرقانونی درختان استفاده کنند. استفاده موثر ایمازون از فناوری ماهواره و همکاری‌اش با دولت و رسانه‌ها فعالیت‌های چوب‌بری و قطع درختان را در افشا نمود و باعث شد متخلفان شناسایی، متوقف و مجازات شوند.

رویکردی ترکیبی

استراتژی‌های مطرح‌شده برای موفقیت کارآفرینی اجتماعی می‌توانند همراه با هم به کار روند. بسیاری از برندگان SASE برای رسیدن به یک وضعیت جدید پایدار برای گروه هدف خود از چند استراتژی استفاده می‌کنند. مثلاً دبی آنگ دین تیلور و جیم تیلور دریافتند که متحول کردن بخش کشاورزی متعلق به مزرعه‌داران کوچک نیازمند اجرای چند استراتژی است: کاهش هزینه‌های مربوط به راه‌اندازی یک کسب‌وکار، کاهش هزینه‌های عملیاتی طراحی و توسعه محصول، پرورش مشتریان، تغییر نقش دولت و بهبود مداوم فناوری. در میانمار مزرعه‌داران کوچک ستون فقرات کشور هستند: بیش از ۷۰ درصد جمعیت به کشاورزی وابسته است، و بیشتر کشاورزان در مناطق روستایی مزرعه دارند. دولت پس از دهه‌ها تسلط دیکتاتوری، اکنون نه منابع مالی و نه قابلیت حمایت از این جمعیت را دارد. کسب‌وکارهای بخش خصوصی سعی دارند روی برنج‌کاران بزرگ‌تر و خبیره‌تر تمرکز کنند که محصولاتشان می‌تواند پاسخگوی تقاضای بازار باشد. و اهداکنندگان هم بیشتر جذب برنامه‌های سلامت یا آموزش می‌شوند تا نیازهای مزرعه‌داران کوچک. کشاورزان روستایی در واقع تنها رها شده‌اند و باید به سختی روی پای خود بایستند. در حالیکه اطلاعات، ابزار و آموزش مناسب می‌تواند آسیب‌پذیری آن‌ها را کاهش داده و بهره‌وری‌شان را افزایش دهد.

تیلورها مصمم بودند این وضعیت نامطلوب را تغییر دهند. پراکسیمی، یک سازمان کارآفرینانه‌ی متمرکز و خالص، به عنوان شعبه روستایی یک NGO بزرگ مربوط به محصولات کشاورزی شروع به کار کرد که هزینه‌های راه‌اندازی اولیه آن را به شدت کاهش داد. وقتی رشد کرد و پا گرفت و موجودیتی مستقل پیدا کرد، هدف خود را کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه محصول قرار داد. و از دو روش به این هدف رسید: همکاری با موسسه طراحی هاسو پلاتنر استنفورد و جذب اعضا





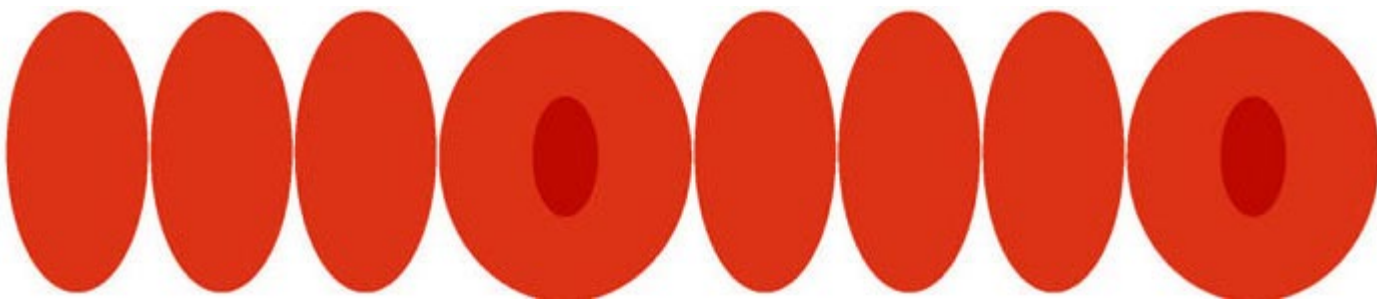
تیموتی موری نائب رئیس نوآوری و
استراتژی شرکت فراگ است، شرکت
بین‌المللی که در زمینه طراحی و استراتژی
فعالیت دارد. تئودور فوریت، نائب رئیس
بین‌المللی واحد الکترونیک شرکت کانیزانت
است و آلیسون اسچوپ دستیار استراتژی
شرکت فراگ می‌باشد.

داده‌های مشتری: طراحی برای شفافیت و اعتماد

تیموتی موری

تئودور فوریت

آلیسون اسچوپ



با انفجار فناوری‌های دیجیتال، شرکت‌ها مقادیر عظیمی از داده‌های موجود در مورد فعالیت‌های مشتریان آنلاین یا آنلاین را جمع می‌کنند. محصولات جدید هوشمند هم به این روند دامن می‌زنند؛ از برنامه‌های پیگیری تناسب اندام گرفته تا سیستم‌های خانگی که اطلاعات جزئی را جمع‌آوری و منتقل می‌کنند.

آزادانه از داده‌های مشتری ممکن است مزایای کوتاه‌مدت داشته باشد. اما پژوهش ما نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان می‌دانند که تحت نظارت و پایش هستند - حتی اگر ندانند دقیقاً چه نوع اطلاعاتی در موردشان جمع‌آوری شده است - و به شدت نگران این هستند که چگونه از این اطلاعات استفاده خواهد شد.

در آینده‌ای که داده‌های مشتریان منبع مهم مزیت رقابتی هستند، به دست آوردن اطمینان مصرف‌کنندگان عامل کلیدی خواهد بود. شرکت‌هایی که در مورد اطلاعات جمع‌آوری شده شفاف هستند، به مشتریان کنترل داده‌های شخصی خود را می‌دهند، و در ازای آن ارزش ارائه می‌دهند، مورد اعتماد خواهند بود و دسترسی مداوم و حتی گسترده‌تری کسب خواهند کرد. آنهایی که نحوه استفاده خود از داده‌ها را پنهان می‌کنند و نمی‌توانند در ازایش ارزشی خلق کنند، اعتماد مشتریان و در نهایت کسب‌وکار خود را از دست خواهند داد.

دامنه‌ی در حال گسترش داده‌ها

اولین جمع‌آوری‌کننده‌های داده‌های شخصی در اینترنت، وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌ها بودند. بازار یابان با دنبال کردن فعالیت‌های آنلاین کاربران، محتوای تبلیغاتی مورد نظر را به آن‌ها می‌رسانند. اخیراً، فناوری هوشمند در محصولات فیزیکی به شرکت‌ها در صنایع مختلف اجازه داده است انواع جدیدی از اطلاعات شامل مکان و رفتار کاربران را جمع‌آوری کنند. این شخصی‌سازی، مثلاً انطباق با ترجیحات کاربران، تبدیل به بخش جدایی‌ناپذیر تجربه محصول شده است.

داده‌های غنی جدید امکان حل چالش‌های پیچیده در حوزه‌های سلامتی، حفظ محیط زیست و برنامه‌ریزی شهری را فراهم کرده‌اند. دستگاه سنجش گلوکز خون مدترونیک را در نظر بگیرید. این وسیله به صورت بی‌سیم سنسور کار گذاشته شده را به دستگاه دیگری متصل می‌کند که به بیمار و کادر پزشکی هشدار می‌دهد که سطح قند خون به مرز خطرناک خود نزدیک شده است و به این ترتیب امکان انجام اقدامات پیشگیرانه را فراهم می‌آورد. شرکت

گرچه برخی از شرکت‌ها سیاست‌های اطلاعاتی خود را آزادانه اعلام می‌کنند، بیشترشان ترجیح می‌دهند مشتریان را بی‌اطلاع نگه دارند، کنترل را به تسهیم ترجیح می‌دهند و به جای اجازه گرفتن درخواست فراموشی می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها هم اغلب بی‌سر و صدا داده‌های شخصی را جمع‌آوری می‌کنند؛ داده‌هایی که نیازی به آن ندارند اما تصور می‌کنند روزی به دردتان خواهد خورد.

فراگ شرکتی است که به مشتریان کمک می‌کند محصولات و خدماتی تولید کنند که بتوانند از داده‌های شخصی کاربران استفاده کنند. ما به عنوان مدیران فعلی و سابق این شرکت معتقدیم این رویکرد نسبت به جمع‌آوری داده‌ها چندان عاقلانه نیست. استفاده

مسئله

گرچه مصرف‌کنندگان در مورد اینکه داده‌های شخصی‌شان چگونه جمع‌آوری می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد نگران هستند، اما اغلب اوقات این نکته را که چه اطلاعاتی را آشکار می‌کنند نادیده می‌گیرند و بیشتر شرکت‌ها هم ترجیح می‌دهند چیزی به مشتریان نگویند. این چرخه، اعتماد مشتریان به شرکت‌ها و علاقه مشتریان به تسهیم اطلاعات را از بین می‌برد.

راه حل

شرکت‌ها نیاز دارند محصولات و خدمات خود را با در نظر گرفتن شفافیت و امنیت اطلاعات طراحی کنند. آن‌ها باید در ازای داده‌های دریافتی، ارزش مناسبی برای مشتریان خلق کنند، در مورد نحوه استفاده‌شان از داده‌ها توضیح دهند و به مشتریان اجازه دهند روی داده‌های خود کنترل داشته باشند.

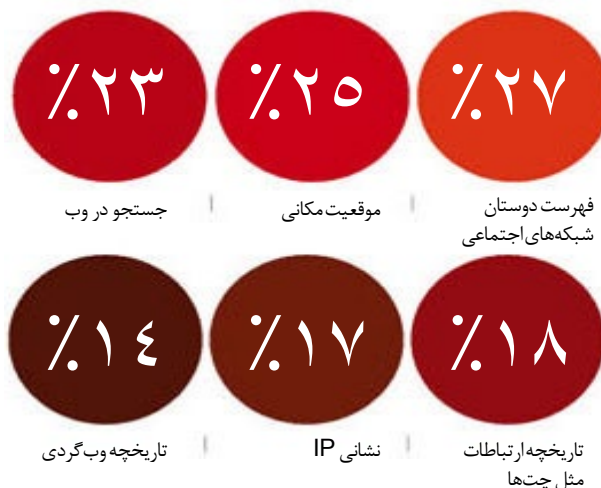
نمونه موفق

دیزنی مچ‌بندهای الکترونیکی طراحی کرده که به بازدیدکنندگان از پارک‌ها اجازه می‌دهد به جاذبه‌ها و اتاق‌های هتل‌ها دسترسی داشته باشند و غذا برای خود شارژ کنند. دیزنی از این مچ‌بندها برای جمع‌آوری داده‌های مشتریان استفاده می‌کند اما رویه‌ها و سیاست‌های حریم خصوصی خود را به روشنی بیان می‌کند. بده‌بستان‌ها برای مشتریان شفاف هستند - برای آن‌ها راحتی و سایر مزایای مچ‌بند ارزش فاش کردن اطلاعات را دارد.

بی‌اطلاعی در مورد داده‌ها

گرچه بیشتر مردم عموماً می‌دانند که شرکت‌ها داده‌های مربوط به آن‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، در مورد انواع مشخص داده‌هایی که وقتی آنلاین هستند در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند، بی‌اطلاعتند.

درصد افرادی که نمی‌دانند در حال به اشتراک‌گذاری داده‌های مربوط به ... خود هستند:



انگلیس، آلمان، چین و هند - نظرسنجی کردیم؛ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این گروه نماینده خوبی برای جمعیت آنلاین دنیا بود. ما آگاهی مشتریان از نحوه جمع‌آوری و به کارگیری اطلاعاتشان، ارزش‌گذاری‌شان روی انواع مختلف داده‌ها، احساسشان در مورد حریم خصوصی و انتظاراتشان را در ازای داده‌ها بررسی کردیم.

برای اینکه بفهمیم آیا مشتریان می‌دانند چه داده‌هایی را در اختیار شرکت قرار داده‌اند، از آن‌ها پرسیدیم «چه اطلاعاتی را حین استفاده از خدمات آنلاین به اشتراک گذاشته‌اید؟ - چه مستقیم و چه غیرمستقیم». گرچه آگاهی افراد بر حسب کشورشان متفاوت بود - هندی‌ها بیشترین و آلمانی‌ها کمترین آگاهی را داشتند -

خدمات حمل‌ونقل مسافری اوبر موافقت کرده که داده‌های مربوط به مشتریان را در اختیار مقامات پوستون قرار دهد تا شهرداری بتواند برنامه‌ریزی حمل و نقل را بهبود دهد و تعمیر و نگهداری جاده‌ها را اولویت‌بندی کند. این و هزاران اپلیکیشن دیگر در حال افزایش قدرت و ارزش داده‌های شخصی هستند.

مسئله چنین جریانی از داده‌ها فرصت‌های بی‌شماری برای سوءاستفاده فراهم می‌کند. تجاوزهای گسترده به حریم خصوصی، مثل دزدیده شدن اطلاعات کارت اعتباری ۵۶ میلیون مشتری هوم دپوت، نشان‌دهنده آسیب‌پذیری مصرف‌کنندگان در برابر بدخواهان دنیای اطلاعات است. اما فاش کردن فعالیت‌های پنهانی شرکت‌ها هم مشتریان را مضطرب خواهد کرد.

در عین حال، مصرف‌کنندگان می‌دانند که به اشتراک‌گذاشتن داده‌ها می‌تواند منجر به تولید کالاها و خدماتی شود که زندگی آن‌ها را ساده‌تر و مفرح‌تر می‌کند، به آن‌ها آموزش می‌دهد و باعث صرفه‌جویی در هزینه‌هایشان می‌شود. نه شرکت‌ها و نه مشتریان نمی‌خواهند به عقب برگردند و این فناوری‌ها را نداشته باشند - و البته طراحی و کاربرد محصولاتی که از داده‌های شخصی کاربران استفاده می‌کنند، همچنان رو به افزایش است. آژانس مشاوره گارتنر تخمین می‌زند که در سال ۲۰۱۵ حدود ۵ میلیارد وسیله متصل به اینترنت وجود خواهد داشت و تا سال ۲۰۲۰ این تعداد پنج برابر خواهد شد.

حل و فصل این تنش نیازمند این است که شرکت‌ها و سیاست‌گذاران بحث حریم خصوصی داده‌ها را فراتر از استفاده تبلیغاتی مطرح کنند و از این دیدگاه ساده‌انگارانه که جمع‌آوری تهاجمی داده‌ها بد است، دست بردارند. ما معتقدیم پاسخ یک راهکار متفاوت است - به خصوص راهکارهایی که منافع شرکت‌ها و مشتریان را هم‌راستا کرده و تضمین می‌کند که هر دو طرف از جمع‌آوری داده‌های شخصی منتفع می‌شوند.

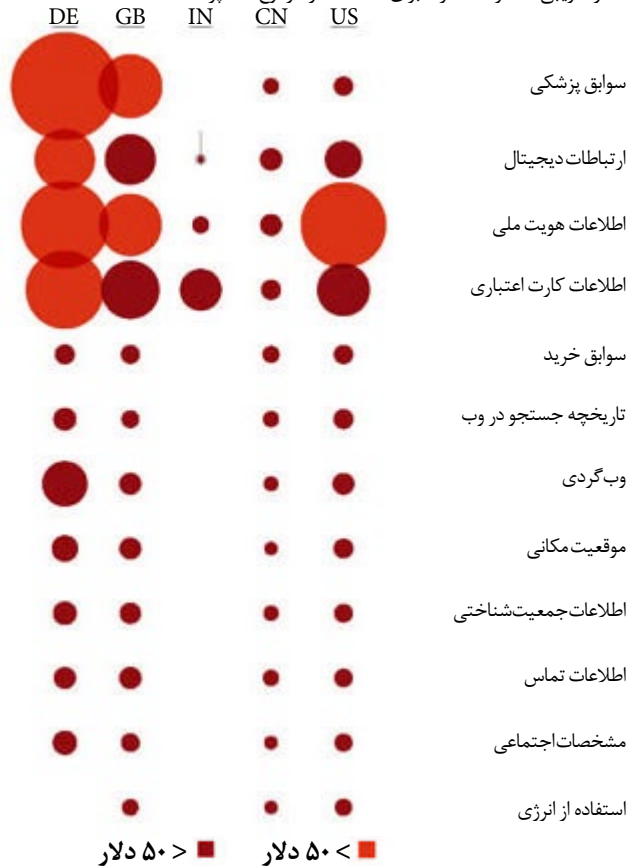
آگاهی و انتظارات مشتری

ما برای اینکه شرکت‌ها نگرش مشتریان را نسبت به داده‌ها درک کنند، در سال ۲۰۱۴ از ۹۰۰ نفر در پنج کشور - آمریکا،

قیمت‌گذاری روی داده‌ها

نظرسنجی از مشتریان در ایالات متحده، چین، هند، بریتانیا و آلمان نشان می‌دهد که آن‌ها برای برخی از انواع داده‌ها ارزش بسیار بالایی قائلند.

مقدار تقریبی که افراد حاضرند برای محافظت از هر نوع داده پرداخت کنند.



از آمریکایی‌ها مایل نیستند اطلاعات خود را با کسب‌وکارها به اشتراک بگذارند چرا که می‌خواهند «حریم خصوصی خود را حفظ کنند». بنابراین مصرف‌کنندگان آشکارا نگران داده‌های شخصی خود هستند - حتی اگر دقیقاً ندانند چه داده‌هایی را به اشتراک می‌گذارند.

برای اینکه بدانیم مصرف‌کنندگان چقدر برای داده‌هایشان ارزش قائلند، تحلیل مشترک انجام دادیم تا تعیین کنیم آن‌ها چقدر حاضرند برای حفظ انواع مختلف اطلاعات پول پرداخت کنند (برای تبدیل تمام مقادیر به دلار آمریکا، به جای نرخ تبدیل ارز از برابری خرید استفاده کردیم). گرچه این مقدار برای افراد مختلف تفاوت چشمگیری داشت، نهایتاً توانستیم برای هر نوع داده یک میانه تعیین کنیم.

پاسخ‌ها نشان‌دهنده تفاوت‌های معنی‌داری از یک کشور به کشور دیگر و از یک نوع داده به نوع دیگر بود. مثلاً آلمانی‌ها بیشترین ارزش را برای داده‌های شخصی قائلند، چینی‌ها و هندی‌ها کمترین ارزش و انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها میان این دو قرار می‌گیرند. اطلاعات هویت ملی، اطلاعات سلامتی و اطلاعات کارت اعتباری بیشترین ارزش را میان همه کشورها و موقعیت مکانی و اطلاعات جمعیت‌شناختی کمترین ارزش را داشتند. از نظر ما این طیف نشان‌دهنده یک «مدل بلوغ» نیست که در آن نگرش‌ها به شکلی قابل پیش‌بینی طی زمان تغییر کنند. مثلاً از آگاهی و حساسیت کم نسبت به حریم خصوصی به آگاهی و حساسیت بالاتر برسند. بلکه، یافته‌های ما بازتاب تفاوت‌های اساسی میان فرهنگ‌هاست. فرهنگ هند و چین سلسله‌مراتبی و جمع‌گراست اما آلمان، آمریکا و انگلیس فردگراتر هستند که دلیل حساسیت بیشتر شهروندانشان نسبت به اطلاعات شخصی است.

نیاز به ارائه ارزش

اگر شرکت‌ها بدانند که داده‌ها چقدر برای مشتریان ارزش دارند، می‌توانند در ازای دریافت آن ارزش متناسبی برای مشتریان ارائه کنند. شفاف‌سازی این مبادله در ایجاد و حفظ اعتماد اهمیت فزاینده‌ای دارد.

نوع داده‌ها و روش استفاده شرکت از این داده‌ها تعیین‌کننده است. تحلیل ما سه دسته را بررسی کرد: (۱) داده‌های خودگزارش‌شده، یا اطلاعاتی که افراد خودشان داوطلبانه به اشتراک می‌گذارند، مثل نشانی ایمیل، تاریخچه تحصیلی و شغلی، سن و جنسیت؛ (۲) تخلیه دیجیتال، مثل داده‌های موقعیت مکانی و تاریخچه جستجو در وب، که حین استفاده از گوشی‌های موبایل، خدمات اینترنتی و یا فناوری‌های آنلاین دیگر به وجود می‌آیند؛ و (۳) داده‌های پروفایل، یا پروفایل‌های شخصی که برای پیش‌بینی علایق و رفتارهای افراد مورد استفاده قرار می‌گیرند و با ترکیب

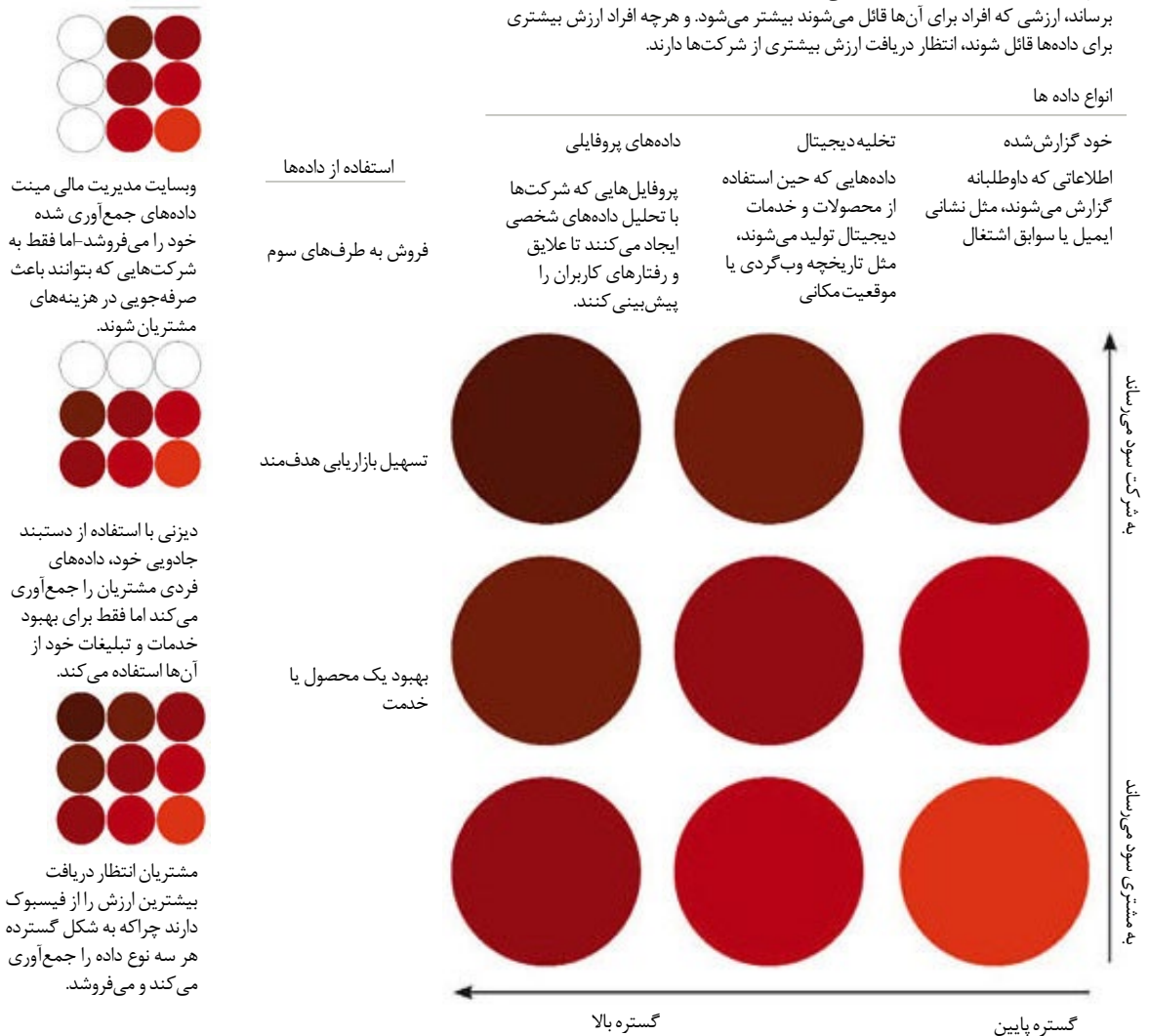
مجموعاً آگاهی در مورد انواع مختلف اطلاعات آنلاین پایین بود. به طور متوسط، فقط ۲۵ درصد افراد می‌دانستند که ردپای اطلاعاتی آن‌ها شامل داده‌هایی در مورد موقعیت مکانی‌شان است و فقط ۱۴ درصد مطلع بودند که تاریخچه وب‌گردی خود را ناخواسته به اشتراک گذاشته‌اند.

البته این بدان معنا نیست که کاربران نمی‌دانند داده‌هایشان جمع‌آوری می‌شود؛ ۹۷ درصد از پاسخ‌دهندگان نگران این بودند که کسب‌وکارها و دولت از اطلاعاتشان سوءاستفاده کنند. دزدی هویت نگرانی اصلی بود. مسائل حریم خصوصی هم رتبه بالایی داشتند؛ ۸۰ درصد از آلمانی‌ها و ۷۲ درصد

تبادل ارزش در ازای داده‌ها

هرچه گستره و حساسیت داده‌ها بیشتر می‌شود و استفاده از آن‌ها بیشتر به شرکت‌ها سود برساند، ارزشی که افراد برای آن‌ها قائل می‌شوند بیشتر می‌شود. و هرچه افراد ارزش بیشتری برای داده‌ها قائل شوند، انتظار دریافت ارزش بیشتری از شرکت‌ها دارند.

انواع داده‌ها



اطلاعات خودگزارشگری، تخلیه دیجیتال و داده‌های دیگر به دست می‌آیند. تحقیق ما نشان می‌دهد افراد کمترین ارزش را برای اطلاعات خودگزارش شده، بیشترین را برای داده‌های پروفایل و ارزشی میان این دو برای تخلیه دیجیتال قائلند. ما همچنین سه نوع استفاده از داده‌ها را بررسی کردیم: (۱) بهتر کردن یک کالا یا خدمت، مثلاً اینکه یک اپلیکیشن نقشه بر اساس موقعیت مکانی کاربر یک مسیر مناسب به او پیشنهاد دهد؛ (۲) تسهیل بازاریابی و تبلیغات هدفمند، مثلاً آگهی‌هایی متناسب با تاریخچه جستجوی کاربر در وب؛ و (۳) درآمدزایی از طریق فروش مجدد، با فروش داده‌های خرید کارت‌های اعتباری

به طرف سوم. نظرسنجی ما نشان می‌دهد وقتی داده‌ها برای بهبود کالا یا خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرند، کاربران عموماً احساس می‌کنند که این ارتقاء در ازای داده‌های شخصی‌شان منصفانه بوده است. اما آن‌ها در ازای داده‌های مورد استفاده برای بازاریابی هدفمند، انتظار ارزش بیشتری از شرکت دارند و این انتظار در مورد داده‌های فروخته شده به طرف سوم باز هم بیشتر است. به بیان دیگر، هرچه حساسیت و گستردگی داده‌ها بیشتر می‌شود و هرچه منافع حاصل از آن‌ها بیشتر نصیب شرکت‌ها - نه مشتریان - می‌شود، ارزش آن‌ها از نظر مشتریان افزایش می‌یابد. داده‌هایی که به طرف سوم فروخته

قوانین داده‌ها سخت‌تر می‌شوند

در سپتامبر ۲۰۱۴ دولت آلمان از گوگل خواست که نقض قانون فدرال رسانه‌ای و قانون فدرال حفاظت از اطلاعات این کشور را متوقف کند. گوگل داده‌های فردی کاربران را از سرویس‌های مختلف خود جمع‌آوری می‌کرد و آن‌ها را بدون اجازه کاربران تبدیل به پروفایل‌های کاربری مفصلی می‌نمود.

گوگل قبلاً به دلیل نقض قوانین حریم خصوصی اتحادیه اروپا، از جانب شش کشور جریمه شده بود. اما تصمیم آلمان مبنی بر فشار آوردن به گوگل برای تغییر شیوه خود و انطباق آن با قوانین فدرال آلمان، رویه‌ای جدید بود. در لیست اقدامات لازم از سوی دولت آلمان، دستوری بود مبنی بر اینکه گوگل باید یک سرویس «حق فراموشی» برای کاربران در نظر بگیرد که افراد از طریق آن بتوانند هر نوع اطلاعات شخصی را که نمی‌خواهند در فضای مجازی باشد، حذف نمایند. این شروع جدیدی برای کسب‌وکارهای آنلاین جهانی بود.

به گزارش نیویورک تایمز، اکنون بسیاری از کشورها از قوانین سختگیرانه اتحادیه اروپا در مورد امنیت اطلاعات پیروی می‌کنند. در عین حال، تفسیرهای منطقه‌ای خود را هم به آن می‌افزایند. برزیل شرکت‌های IT را ملزم می‌کند قبل از دادن اطلاعات کاربران به بازاریابان آنلاین، از آن‌ها مستقیماً اجازه بگیرند. آفریقای جنوبی انتقال اطلاعات شخصی افراد را به کشورهایی که قانونشان با آفریقای جنوبی یکسان نیست، ممنوع کرده است. کره جنوبی به کاربران این حق را داده که در هر زمانی که بخواهند به اطلاعات آنلاینی که شرکت‌ها در اختیار دارند دسترسی پیدا کنند. آمریکا از این جهت استثناست چراکه قوانین اطلاعاتی به روشنی تعریف نشده‌اند و توسط هیچ نهاد مستقلی به اجرا در نمی‌آیند؛ مگر در مورد داده‌های مربوط به سلامت و پزشکی یا شهروندان اقلیت. اما همانطور که تجربیات گوگل نشان می‌دهد، شرکت‌های آمریکایی که به صورت بین‌المللی کار می‌کنند باید خود را با قوانین اطلاعاتی سخت‌گیرانه‌ی کشورهای دیگر تطبیق دهند.

سوم افراد حاضرند در ازای منافع حاصله اطلاعات خود را در اختیار قرار دهند.

دیزنی هم با استفاده از داده‌های پروفایلی که از دستبند جادویی خود دریافت می‌کند، برای مشتریان خود تجربه هتل و پارک بهتری فراهم می‌آورد و بازاریابی هدفمند انجام می‌دهد. مشتریان با نگهداشتن دستبند جادویی نزدیک سنسور بخش‌های مختلف پارک دیزنی، می‌توانند به پارک‌ها دسترسی داشته باشند، وارد مکان‌های رزرو شده شوند، در اتاق خود را در هتل باز کنند و برای خود غذا و چیزهای دیگر شارژ نمایند. کاربران داده‌های زیادی را در اختیار شرکت قرار می‌دهند اما در ازایش راحتی و دسترسی عالی دریافت می‌کنند. دیزنی سیاست جمع‌آوری داده‌های خود را به روشنی در فرآیند ثبت نام اولیه توضیح می‌دهد و به سوالات کاربران در مورد حریم خصوصی و امنیت پاسخ می‌دهد.

در شرکت‌هایی که اطلاعات شخصی را به طرف سوم می‌فروشند، مشتریان انتظار دریافت بیشترین ارزش را در ازای استفاده از داده‌هایشان دارند. وبسایت مدیریت مالی شخصی مینت این ارزش را فراهم کرده: اگر یک مشتری از کارت اعتباری‌اش در خارج از کشور استفاده کند و متحمل هزینه‌های تراکنش خارجی شود، مینت این هزینه‌ها را مشخص کرده و مشتریان را به کارتی ارجاع می‌دهد که برایشان هزینه ندارد. مینت برای این ارجاع از صادرکننده‌ی آن کارت کمیسیون دریافت می‌کند و مشتری هم از هزینه‌های آتی خلاص می‌شود. مینت و مشتریان هر دو از این مبادله سود می‌برند.

اعتماد و شفافیت

شرکت‌ها می‌توانند با ارائه ارزش به مشتریان، از داده‌های آن‌ها استفاده کنند اما تحقیق ما نشان می‌دهد اعتماد یک تسهیل‌گر مهم این فرآیند است. هر چه یک برند بیشتر مورد اعتماد باشد، مشتریان بیشتر مایلند داده‌های خود را به اشتراک بگذارند.

مطالعات بی‌شماری نشان داده‌اند که شفافیت در مورد استفاده و حفظ داده‌های کاربران اعتماد را تقویت می‌کند. ما از مشتریان در مورد ۴۶ شرکت در هفت گروه کسب‌وکار نظرسنجی کردیم. از آن‌ها خواستیم شرکت‌ها را بر اساس مقیاس زیر ارزیابی کنند: کاملاً قابل اعتماد (پاسخ‌دهندگان آزادانه داده‌های شخصی حساس خود را در اختیار شرکت قرار می‌دهند چون مطمئن هستند از آن‌ها سوءاستفاده نمی‌کند)؛ قابل اعتماد (در ازای یک خدمت مطلوب حاضرند داده‌های خود را در اختیار قرار دهند)؛ غیرقابل اعتماد (فقط زمانی داده‌های خود را در اختیار قرار می‌دهند که قرار باشد در ازایش یک خدمت ضروری دریافت کنند)؛ و کاملاً غیرقابل اعتماد (هرگز داده‌های خود را با شرکت به اشتراک نمی‌گذارند).

بعد از پزشکان، شرکت‌های مالی مثل پی‌پال و آلی‌پی چین

می‌شوند، بیشتر از داده‌هایی که برای ارتقاء محصولات مورد استفاده قرار می‌گیرند، ارزش و حساسیت دارند.

بیباید اکنون به این بپردازیم که چگونه شرکت‌ها این بده بستان را مدیریت می‌کنند؟

گوشی هوشمند گلکسی سامسونگ از تخلیه دیجیتال استفاده می‌کند تا به صورت خودکار افرادی را که کاربر بیشتر با آن‌ها تماس دارد به لیست مخاطبان محبوب اضافه کند. بیشتر کاربران راحتی حاصل از این عملکرد را آنقدر ارزشمند می‌دانند که حاضرند در ازایش اطلاعات خود را واگذار کنند.

اپلیکیشن پیش‌بینی گر گوگل به نام «گوگل ناو» از داده‌های پروفایلی برای ایجاد یک دستیار مجازی خودکار برای مشتریان استفاده می‌کند. این اپلیکیشن با بررسی ایمیل، موقعیت مکانی، تقویم و داده‌های دیگر مشتریان به کاربر خبر می‌دهد که مثلاً الان باید از اداره خارج شود و سر قرارش برود و نقشه‌ی راه را هم در اختیارش قرار می‌دهد. این اپ به انواع بارزش‌تری از داده‌های شخصی مشتریان نیاز دارد اما عملکردش آنقدر مطلوب است که کاربران با رضایت اطلاعات خود را در اختیار آن قرار می‌دهند. نظرسنجی جهانی ما در مورد نگرش مشتریان نسبت به اپلیکیشن‌های پیش‌بینی‌گر نشان می‌دهد که دو

آیا در مورد داده‌های مشتریان مورد اعتماد هستید؟

اطمینان مشتریان از اینکه با اطلاعاتشان با مسئولیت‌پذیری و اخلاق برخورد خواهد شد، از صنعتی به صنعت دیگر متغیر است. در زیر درصد افرادی آمده است که هر دسته از صنایع را در مورد استفاده از داده‌های شخصی قابل اطمینان یا غیرقابل اطمینان دانسته‌اند.



ریسک شرکت‌ها در این فرآیند را کاهش می‌دهد. ما موافقیم که این مدل‌های کسب‌کار مخاطره‌آمیز هستند و کاهش ریسک در آن‌ها ضروری است؛ و خط مشی‌های معقول برای کنترل استفاده از داده‌ها اهمیت زیادی دارند. اما شرکت‌ها باید به مشتریان در مورد داده‌های شخصی آموزش دهند. هر شرکتی که تصور کند افزایش خط مشی‌ها در توافقنامه‌ی کاربر نهایی یا بیان شرایط استفاده از داده‌ها هنگام ثبت نام کاربر کافی است، اشتباه بزرگی کرده است. این اقدامات الزامات قانونی را برآورده می‌کنند اما کمکی به مشتریان نمی‌کنند.

تلاش‌های دیر هنگام فیسبوک را برای ایجاد اعتماد در نظر بگیرید. این شرکت متهم به نقض حریم خصوصی کاربران بوده چون در زمینه استفاده شخصی از داده‌های کاربران مرزها را شکسته و تا زمانی که با واکنش شدید عمومی یا تهدید به دعوی قضایی مواجه نشد، عقب‌نشینی نکرد. مثلاً سرویس بیگان این شرکت که فعالیت‌های آنلاین کاربران را بدون اطلاع و اجازه آن‌ها در معرض دید قرار می‌داد، تنها بعد از اعتراض شدید عمومی لغو شد.

اما اخیراً فیسبوک به حفظ حریم خصوصی، آموزش کاربران و دادن کنترل به آن‌ها توجه بیشتری می‌کند. این شرکت اکنون دریافته که اعتماد دیگر چیزی نیست که صرفاً داشتنش خوب باشد. مارک زاکربرگ در مورد بهبود صفحه لاگین فیسبوک می‌گوید «برای اینکه بتوانیم از صفحه لاگین فیسبوک به اپلیکشین‌ها و وبسایت‌های دیگر دسترسی ایجاد کنیم، باید بیشتر مورد اعتماد قرار بگیریم. ما اکنون شرکت بزرگتری هستیم و مردم سوالات بیشتری دارند. ما باید به مردم کنترل بیشتری روی اطلاعاتشان بدهیم تا همه در استفاده از این محصولات احساس امنیت و راحتی کنند.» در ژانویه ۲۰۱۵ فیسبوک اصول اولیه حریم خصوصی را در وبسایتش منتشر کرد که

بالاترین امتیاز را در این مقیاس کسب کردند، پس از آن‌ها شرکت‌های تجارت الکترونیک، سازندگان لوازم الکترونیک، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، و شرکت‌های ارتباط از راه دور قرار داشتند. بعد از آن‌ها هم رهبران اینترنت مثل گوگل و یاهو و دولت قرار گرفتند. در آخر هم خرده‌فروشان، شرکت‌های تفریحی و شبکه‌های اجتماعی مثل فیس‌بوک بودند. شرکتی که از نظر مشتریان غیرقابل اعتماد باشد، هر ارزشی هم که به مشتری ارائه کند، دریافت داده‌ها و اطلاعات مشتری برایش سخت یا غیرممکن خواهد بود. از طرف دیگر شرکت‌های مورد اعتماد می‌توانند صرفاً با درخواستی ساده از مشتریان اطلاعات بگیرند چراکه مشتریان از خدمات گذشته راضی هستند و مطمئن‌اند اطلاعاتشان نزد شرکت در امنیت خواهد بود. اگر دو شرکت در ازای داده‌های مشخصی ارزش یکسانی ارائه کنند، شرکتی که بیشتر مورد اعتماد است داده‌ها را دریافت خواهد کرد. مثلاً اگر فیسبوک و آمازون هر دو بخواهند سرویس کیف پول همراه ارائه کنند، آمازون که رتبه بهتری در نظرسنجی داشته است مقبولیت بیشتری نزد مشتریان برای خدمت خود خواهد یافت. در این معادله، اعتماد یک مزیت رقابتی مهم برای آمازون است.

رویکردهای سازنده‌ی اعتماد

بسیاری معتقدند جمع‌آوری گسترده داده‌ها که کسب‌کارها به آن متکی‌اند مملو از ریسک‌های امنیتی، مالی و برند است. آم‌آ‌تی اصول و شیوه‌هایی را پیشنهاد داده که به مشتریان دید روشنی از داده‌هایشان و امکان کنترل آن‌ها را می‌دهد و در نتیجه

استفاده از طنز برای آموزش حریم خصوصی

کانال ۴ بریتانیا برای مطلع کردن بینندگان در مورد سیاست‌های جمع‌آوری اطلاعات و حریم خصوصی خود ابتکار جالبی کرده است. این شبکه در یک وبسایت مخصوص اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌کند و نحوه استفاده از آن‌ها را برای مشتریان توضیح می‌دهد و سیاست خود را در یک ویدئوی کوتاه و سرگرم‌کننده با حضور کم‌دین معروف آلن کار نمایش می‌دهد. او می‌گوید: «ما اسم، ایمیل و چند داده‌ی دیگر را از شما می‌گیریم. حالا من می‌دانم شما چه فکر می‌کنید. چرا شما باید اطلاعاتتان را به ما بدهید؟ ما با این اطلاعات چه خواهیم کرد؟ او توضیح می‌دهد که بینندگان کنترل کامل روی اطلاعات خود دارند، این اطلاعات هرگز فروخته نخواهد شد، و هر زمان که درخواست کنند از روی سیستم پاک خواهد شد.

این ویدئو که میلیون‌ها بار دیده شده است، بخشی از برنامه تعهد به بیننده شبکه چهار است. طبق نظر استفان فورد، مسئول بخش مدیریت ارتباط با بیننده این اقدامات اعتماد ایجاد کرده‌اند و باعث تشویق بینندگان به دادن اطلاعاتشان شده‌اند: ۱۱ میلیون بیننده در سایت ثبت نام کردند و هشتاد درصد از آنان داوطلبانه ایمیل خود را در اختیار قرار دادند و کمتر از ۰٫۰۱ درصد آنان خود را از برنامه تبلیغات هدفمند خارج کردند.

اضافه کرده که به امنیت و حریم خصوصی داده‌ها اختصاص دارد. بالای این بخش پیامی از کوک قرار دارد. «اعتماد شما برای ما همه چیز است. به همین دلیل به حریم خصوصی شما احترام می‌گذاریم و با کدگذاری قوی و سیاست‌های دقیق از آن‌ها محافظت می‌کنیم... ما از پیش به شما خواهیم گفت که چه اتفاقی برای اطلاعاتتان خواهد افتاد و قبل از اینکه آن را با ما به اشتراک بگذارید از شما اجازه خواهیم گرفت.»

اپل در این وبسایت، مراحلی که برای حفظ داده‌های مربوط به موقعیت مکانی، ارتباطات، جستجو در وب، پیگیری سلامتی و تراکنش‌ها طی می‌کند، را به طور کامل توضیح می‌دهد. کوک توضیح می‌دهد «مدل کسب‌وکار ما بسیار بی‌پرده و روشن است: ما محصولات عالی می‌فروشیم. ما بر اساس محتویات ایمیل یا عادات وب‌گردی شما پروفایل نمی‌سازیم که به بازاربازان بفروشیم. ما اطلاعاتی که شما در آی‌فون یا آی‌کلاود خود ذخیره کرده‌اید برای خود تبدیل به پول نمی‌کنیم. و ایمیل‌ها و پیام‌های شما را نمی‌خوانیم تا بر اساس آن‌ها بازاربازی انجام دهیم. نرم‌افزار و خدمات ما طراحی شده‌اند تا محصولات ما را بهتر کنند. ساده و آسان.» این استراتژی باعث شد اپل از موسسه الکترونیک فرانتیر بالاترین امتیاز ممکن یعنی ۶ ستاره دریافت کند؛ در حالیکه در ۲۰۱۳ فقط یک ستاره داشت.

اصول اطلاعاتی روشن

فیسبوک و اپل در مسیر درستی گام برداشته‌اند اما در حال حل مشکلاتی هستند که از ابتدا نباید بروز می‌کرد. شرکت‌ها در چنین شرایطی فرآیند اعتمادسازی را در یک وضعیت نامطلوب آغاز می‌کنند. در مقابل، شرکت‌های آینده‌نگر از همان ابتدا ملاحظات حریم خصوصی و امنیت داده‌ها را وارد فرآیند توسعه محصول می‌کنند. این ملاحظات سه اصل دارد که هر یک از مثال‌های زیر یکی از آن‌ها را نشان می‌دهد اما به صورت ایده‌آل شرکت‌ها باید هر سه اصل را رعایت کنند.

به مشتریان آموزش دهید. اگر ندانید چه وظیفه‌ای دارید، مشتریان نمی‌توانند به شما اعتماد کنند. در نظر بگیرید که یکی از مشتریان ما چگونه در مورد استفاده از داده‌های شخصی حساس به مشتریان آموزش می‌دهد.

این مشتری، که یک پایگاه تبادل اطلاعات برای محققان بیومدیکال است، داده‌های ژنومیک مشارکت‌کنندگان بی‌نام را جمع‌آوری می‌کند. چنین داده‌هایی بسیار حساس هستند و باید سخت محافظت شوند. ایجاد اعتماد در مشتریان از همان ابتدا ضروری است. بنابراین آموزش و موافقت آگاهانه اهمیت بالایی داشته است. داوطلبان قبل از اینکه کیت مخصوص جمع‌آوری بزاق دهان را دریافت کنند، باید یک ویدئو تماشا کنند که به پیامدهای احتمالی بررسی ژنوم‌ها می‌پردازد - مثلاً احتمال تبعیض در استخدام و بیمه - و بعد از تماشای آن



به کاربران می‌گوید دیگران چه اطلاعاتی را در مورد آن‌ها خواهند دید و چگونه می‌توان تنظیمات حریم خصوصی را تغییر داد و کنترل کرد. اپل هم مانند فیسبوک چالش‌های حریم خصوصی و امنیت را تجربه کرده است - به خصوص از زمانی که حساب کاربری آی‌فون برخی از افراد مشهور هک شد - و آن‌ها را بیش از پیش جدی می‌گیرد.

به خصوص همچنان که این شرکت تمرکز بیشتری روی پرداخت‌های موبایلی و برنامه تناسب اندام خود می‌کند، اعتماد کاربران به مدیریت داده‌های او مهم‌تر می‌شود. تیم کوک مدیر اجرایی اپل این نکته را به روشنی درک کرده است. شرکت اخیراً بخش جدیدی به وبسایت خود

ارتباط روشنی بین داده‌های جمع‌آوری شده و منافع ارائه‌شده وجود دارد، مشتریان همچنان که با سرویس آشنا تر می‌شوند، با اطمینان و راحتی بیشتری داده‌های خود را در اختیار قرار می‌دهند.

اگر شرکت شما هنوز هم به دلیل دیگری برای رعایت اصول بالا احتیاج دارد، این نکته را در نظر بگیرید: کشورهای مختلف در سراسر دنیا در حال سخت‌گرفتن به کسب‌وکارهایی هستند که آزادانه و بی‌احتیاط با داده‌های شخصی برخورد می‌کنند.

برای شرکت‌ها فرصتی وجود دارد. آن‌ها می‌توانند فقط وقتی مجبور شدند از قوانین محلی پیروی کنند یا می‌توانند پیشرو در ایجاد تغییر باشند. لجاجت کردن و اطاعت حداقلی شاید شرکت را از دردسر مصون کند اما کمکی به جلب اعتماد کاربران نمی‌کند - و حتی ممکن است اثر منفی روی آن داشته باشد. شناسایی و اجرای سیاست‌های سخت‌گیرانه حریم خصوصی شرکت را از چالش‌های قانونی محافظت می‌کند و به مشتریان پیام مهمی می‌دهد که مزیت رقابتی را تقویت خواهد کرد. در آخر، در یک اقتصاد اطلاعاتی، دسترسی به داده‌ها ضروری است و اعتماد مشتری کلید دستیابی به آن داده‌هاست.

به صورت آنلاین موافقت خود را با فرآیند اعلام کنند. کیت دریافتی حاوی رضایتنامه کتبی هم هست که وقتی امضا شود و همراه نمونه تحویل داده شود، به موسسه اجازه می‌دهد اطلاعات ژنومیک فرد را به صورت بی‌نام در پایگاه داده ثبت کند. اگر فردی نمونه را بدون رضایتنامه امضا شده تحویل دهد، داده‌های او مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. مشارکت‌کنندگان می‌توانند بعداً نظر خود را تغییر دهند و دسترسی به داده‌های خود را لغو کرده یا مجاز اعلام کنند.

به مشتریان کنترل دهید. در پروژه‌ی مشترک دیگری با همکاری فراگ، فلکسترونیک، دانشگاه پلی‌تکنیک میلان و همکاران دیگر، اصل ایجاد کنترل روی تبادل داده‌ها به خوبی اجرا شد. بیماران قلبی-عروقی از یک مانیتورکننده الکترونیک استفاده می‌کنند که داده‌های ECG را جمع‌آوری کرده و آن‌ها را از طریق گوشی هوشمند به پزشکان متخصص انتقال می‌دهد. بیماران از طریق یک مرورگر و یک اپلیکیشن تمام داده‌های خود را می‌بینند و تصمیم می‌گیرند که چه داده‌هایی به چه کسی ارسال شود. آن‌ها می‌توانند شبکه‌ای از متخصصین پزشکی، دوستان و خانواده، یا کاربران دیگر ایجاد کنند و برای هر گروه اطلاعاتی که مایل‌اند ارسال کنند. این رویکرد بیمار-محور با پزشکی پدرسالارانه سنتی تفاوت اساسی دارد که در آن بیمار مالک داده‌های خود نیست و حتی به آن‌ها دسترسی هم ندارد.

ارزش متناسب ارائه کنید. نیازی نیست کسب‌وکارها در ازای داده‌های دریافتی به مشتریان پول پرداخت کنند. اما همانطور که قبلاً بحث کردیم، باید برای آن‌ها ارزش ارائه کنند.

سرویس موسیقی پاندورا بر همین اصل پایه‌گذاری شد. پاندورا به صورت شفاف و روشن داده‌های خودگزارش شده را جمع‌آوری می‌کند؛ مشتریان داوطلبانه سن، جنسیت و کد پستی خود را هنگام ثبت نام اعلام می‌کنند و حین استفاده از سرویس آهنگ‌هایی که دوست داشته یا نداشته‌اند تگ می‌کنند. پاندورا این اطلاعات را می‌گیرد و با استفاده از آن‌ها پروفایلی از سلیقه موسیقایی کاربر می‌سازد تا بتواند متناسب با آن آهنگ‌هایی به کاربر پیشنهاد دهد؛ هرچه کاربران داده‌های بیشتری به اشتراک بگذارند، این متناسب‌سازی بهتر خواهد شد. پاندورا در نسخه رایگان سرویس خود از این داده‌ها برای تبلیغات هدفمند استفاده می‌کند. مشتریان موسیقی دلخواه خود را به صورت رایگان به همراه تبلیغات مرتبط دریافت می‌کنند. مشتریان این بده‌بستان را سودمند ارزیابی می‌کنند؛ سرویس رایگان ۸۰ میلیون مشترک فعال دارد.

پاندورا در طراحی سرویس خود این نکته را در نظر گرفته که وقتی مشتریان بدانند چه ارزشی دریافت خواهند کرد، بیشتر مایلند اطلاعات خود را در اختیار قرار دهند. طراحی بی‌نقص و عالی چنین مبادله‌ای دشوار است، اما روش موثر این است که آرام آرام شروع کنیم و ابتدا داده‌های کم‌ارزشی که می‌توانند سرویس را بهبود دهند درخواست نماییم. با توجه به اینکه



این کامپیوتر جدید فوق‌العاده‌س، اما نمی‌تونیم از شر قبلی خلاص شیم؛
اون خیلی چیزا می‌دونه!»

خلاصه‌های اجرایی، می ۲۰۱۵

روشنگری در تصمیم‌گیری



مطالعه‌ی تصمیم‌گیری، محدوده‌ی زمینه‌های بسیار تحلیلی (آمار بیزی) را برای موارد عمیقاً روان‌شناختی (تعصبات/سوگیری‌های شناختی) می‌سنجد. این بسته که شامل مرور این دیدگاه‌ها می‌باشد، بررسی می‌کند که رهبران چگونه می‌توانند توجه کارکنان را به انتخاب‌های بهتر جلب کنند و افراد چگونه می‌توانند با دوری از تعصبات خود، کارشان را انجام دهند.

اقتصاد رفتاری

رهبران به عنوان معماران تصمیم‌گیری

جان بشیرز و فرانسوا کازینو صفحه‌ی ۴۰

هر شخصی از مدیرعاملان تا کارگران خط مقدم، مرتکب اشتباهات قابل پیشگیری می‌شوند. به عنوان مثال، می‌توان از برآورد کمتر از حد واقعی مدت زمان لازم برای اتمام یک پروژه یا تمرکز بیش از حد بر اطلاعات پشتیبان دیدگاه فعلی آن‌ها نام برد. سیم‌کشی مجدد مغز انسان برای خنثی‌سازی الگوهایی که منجر به چنین اشتباهاتی می‌شوند، بیش از حد دشوار است. اما رویکرد دیگری وجود دارد که عبارت است از این که محیط را به گونه‌ای تغییر دهید تا افراد را به اتخاذ تصمیمات منجر به نتایج خوب تشویق کند.

جان بشیرز و فرانسوا کازینو در دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد بیان می‌کنند که رهبران می‌توانند این کار را از طریق ساختار بندی مجدد نحوه‌ی انجام کار انجام دهند. در این مقاله، آن‌ها، یک فرآیند پنج مرحله‌ای برای کاهش اثرات تعصبات/سوگیری‌های شناختی و انگیزه‌ی پایین در تصمیم‌گیری به شرح زیر ارائه می‌دهند:

۱. شناخت انواع خطاهای سیستماتیک که افراد انجام می‌دهند و نیز عوامل تأثیر گذار بر انگیزه؛
۲. تعریف مشکل برای تعیین این که آیا مسائل رفتاری در جریان هستند یا خیر؛
۳. تشخیص علل زمینه‌ای خاص؛
۴. طراحی روشی برای اصلاح محیط جهت کاهش تأثیر منفی تعصبات شناختی و انگیزه‌ی نامناسب در تصمیم‌گیری؛
۵. بررسی دقیق راه حل پیشنهادی.

مدیریت خود

سوگیری‌های خود را بهتر کنید

جک بی سول، کاترین ال میلکمن و جان دبلیو پاین / صفحه‌ی ۵۲

هنگام تصمیم‌گیری، همه‌ی ما، بیش از حد به شهود تکیه می‌کنیم و گاهی اوقات نیز استدلال ناقص را به کار می‌گیریم. اما مبارزه با این منابع خطرناک سوگیری‌ها از طریق یادگیری تشخیص آن‌ها و نیز استفاده از تکنیک‌های ارائه شده در این مقاله که از آخرین تحقیقات جمع‌آوری شده‌اند، امکان‌پذیر می‌باشد. آن‌ها، فکر شما درباره‌ی گزینه‌ها، اهداف و نتایج ممکن را باز خواهند کرد و منجر به انتخاب‌های بهتر می‌گردند. نویسندگان پیشنهاد می‌دهند که برای گسترش چشم‌انداز خود درباره‌ی آینده، می‌توانید از تاکتیک‌های اثبات شده برای بهبود دقت و صحت برآوردها و آماده شدن برای احتمالات استفاده کنید. شما در صورتی درباره‌ی اهداف خود، بسیار گسترده‌تر فکر می‌کنید که احتمالات متعددی را پیش از تصمیم‌گیری درباره‌ی این که چه چیزی، مهم‌ترین مسئله می‌باشد، مشخص نمایید و اطلاعاتی از دیگران بگیرید و سپس یک هدف را در یک زمان به دقت بررسی کنید. به علاوه، گزینه‌های بهتری ارائه خواهید داد اگر چند مورد را شناسایی کنید و گزینه‌های شناسایی شده را کنار یکدیگر بسنجید. نخستین راه حل قابل قبول را انتخاب نکنید. با این تصور که نمی‌توانید آن را دنبال کنید، حتی می‌توانید جایگزینی قوی‌تر برای آن مسئله بیابید.

سرمایه‌گذاری‌ها و دل‌بستگی‌های احساسی قوی، غلبه بر سوگیری‌های شناختی را حتی سخت‌تر می‌سازد. در این شرایط، از چک لیست‌ها و الگوریتم‌هایی برای متمرکز ماندن بر کارهای صحیح استفاده کنید و «مکانیسمی انفعالی» برای ارائه‌ی پاسخ‌های برنامه ریزی شده به نقاط کلیدی در فرآیند تصمیم‌گیری تنظیم نمایید.

تصمیم‌گیری

فریب خورده به واسطه‌ی تجربه

امره سویر و رابین ام هوگارت / صفحه‌ی ۶۰

گذشته را (یعنی چیزی که تجربه کرده‌ایم و چیزی که به ما گفته شده است) تفسیر می‌کنیم تا مسیری برای آینده ترسیم نماییم. این رویکرد، ظاهراً منطقی است اما می‌تواند اشتباه باشد.

مشکل، این است که گذشته را از طریق فیلترهایی می‌بینیم که واقعیت را تحریف می‌کنند. یک فیلتر، محیط کسب‌وکار می‌باشد که به جای تمرکز بر فرآیندهای منجر به نتایج، بر خود نتایج تمرکز دارد و در حالی که شکست‌ها را نادیده می‌گیرد، موفقیت‌ها را جشن می‌گیرد. این مورد، در نهایت یادگیری از اشتباهات را، سخت می‌سازد. فیلتر دیگر، حلقه‌های مشاوران می‌باشد که ممکن است اطلاعاتی را که با ما به اشتراک می‌گذارند، سانسور کنند. فیلتر سوم، توانایی استدلال محدود خودمان است. ما تمایل داریم بر شواهدی تمرکز داشته باشیم که باورهای ما را تأیید می‌کنند و اطلاعات در تضاد با این باورها را قابل قبول می‌سازند. به علاوه، بیش از حد به تجربه‌ی شخصی خود رجوع می‌کنیم که به صورت اجتناب‌ناپذیری شامل نمونه‌ی کوچکی از حوادث می‌باشد.

اگر به مطالعه‌ی شکست‌ها و ضررهای پیرامون خود (به خصوص فرآیندهای پشت آن‌ها) بپردازیم؛ تمام کارکنان را به پیروی از اقدامات پیشگیرانه به جای حل مشکلات تشویق کنیم؛ با افرادی که صادقانه صحبت می‌کنند، ارتباط برقرار کنیم؛ به دنبال شواهدی دال بر اشتباه بودن افکار خود بگردیم؛ کارکنان، متخصصین داده‌ها و مشاوران را برای انجام این کار تشویق کنیم و نیز دیدگاه خود را به منظور ارائه‌ی معنایی جدید برای تجارب متنوع‌مان گسترش دهیم، می‌توانیم تصمیمات خود را بر اساس دیدگاه روشن‌تری از جهان بگیریم.

پژوهش

از «انسان اقتصادی» تا اقتصاد رفتاری

جاستین فاکس صفحه‌ی ۶۶

هنگام تصمیم‌گیری، اشتباه می‌کنیم. البته همه‌ی ما، این موضوع را از تجربه‌ی شخصی می‌دانیم. اما در شرایطی که نسبت به این موضوع آگاهی نداریم، جریان‌های شواهد تجربی در سال‌های اخیر، تمایل شدید انسان برای خطا را مستند کرده است. این مسیر پژوهش، احتمالاً برای شاخه‌ی خود یعنی اقتصاد رفتاری، به بهترین نحو شناخته شده است افراد فعال، نقش مهمی در کسب‌وکار، دولت و بازارهای مالی ایفا کرده‌اند.

اما این، تنها روش مفید برای فکر کردن درباره‌ی تصمیم‌گیری نیست. عرصه‌ی علمی، صرفاً شامل دو مکتب فکری متمایز می‌باشد که یکی از آن‌ها، یک نام رسمی (یعنی تجزیه و تحلیل تصمیم) دارد و مکتب دیگر را می‌توان به عنوان نشان‌دهنده‌ی این که ما انسان‌ها آنقدرها هم که بنظر می‌رسد، گنگ نیستیم، مشخص نمود.

هر مکتب فکری، بینش‌های حیاتی قابل توضیحی مطرح می‌کند. مدیران باید بدانند که چه زمانی باید به صورت رسمی تصمیم‌گیری کنند و چه هنگام باید براساس تجربه‌ی شخصی‌شان تصمیم بگیرند و چه وقت باید این رویکردها را ترکیب نمایند.

این مقاله، داستان مکان پیدایش این سه مکتب فکری و نیز نحوه‌ی تعامل آن‌ها را به طور خلاصه مطرح می‌کند که با علاقه‌ی بسیار زیاد به این زمینه در طول جنگ جهانی دوم آغاز می‌شود. شایان ذکر است که این علاقه‌ی شدید تا به امروز که شرکت‌هایی مانند شورون، صدها تحلیلگر تصمیم میان کارکنان خود دارند، ادامه می‌یابد. هدف مقاله‌ی مزبور، این است که خوانندگان را به افرادی آگاه‌تر تبدیل کند. در واقع، باید آن‌ها را به تصمیم‌گیرندگان بهتر تبدیل کند.

کارآفرینی

دو کلید برای کسب‌وکار اجتماعی پایدار

راجرال مارتین و سالی آر. اسبرگ
صفحه‌ی ۷۴



استراتژی

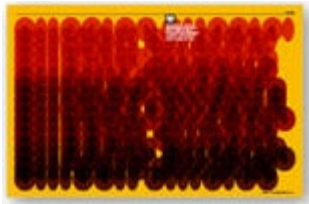
انقلاب چاپ سه بعدی

ریچارد دی آونی / صفحه‌ی ۴۰

مشتریان

داده‌های مشتری: طراحی برای شفافیت و اعتماد

تیموتی موری، تئودور "نتو" فوربت و
آلیسون اسکوپ صفحه‌ی ۸۲



موسسه‌ی ایمازون، زیرساخت‌های ماهواره‌ای عمومی برای پیگیری تغییرات در لحظه در حوزه‌ی آمازون را دوباره در نظر می‌گیرد.

کارآفرینی اجتماعی، طی چند دهه‌ی گذشته به عنوان روشی برای شناسایی پیشرفت‌های اجتماعی به طور بالقوه قابل تغییر و ایجاد چنین پیشرفت‌هایی پدید آمده است. سرمایه‌گذاری در این حوزه، معمولاً به نفع بخش‌هایی از جامعه در نظر گرفته می‌شوند که به لحاظ اقتصادی به حاشیه رانده شده‌اند و نمی‌توانند چشم اندازهای خود را بدون کمک، تغییر دهند. اما تلاش‌های صورت گرفته، باید از لحاظ مالی پایدار باشند، زیرا هیچ تضمینی برای این موضوع که کمک‌های مالی از طرف مالیات دهندگان یا بخشندگان خیریه به طور نامحدود ادامه خواهد یافت، وجود ندارد. بانک گرامین، مثالی معروف از یک سرمایه‌گذاری اجتماعی است که هر دو هدف را برآورده می‌سازد. نویسندگان در بررسی برندگان جایزه‌ی اسکال برای کارآفرینی اجتماعی دریافتند که همه‌ی آن‌ها بر تغییر دو ویژگی سیستم موجود یعنی فعالان اقتصادی درگیر و فناوری فعال مورد استفاده متمرکز می‌باشند. به عنوان مثال، کایلاش ساتیرانی، فعال حقوق کودکان، پی برد که دستیابی به مصرف‌کنندگان به لحاظ اخلاقی نگران به واسطه‌ی برند راگامارک (در حال حاضر گودویو بین المللی) می‌تواند به خنثی کردن کارگزاران کار استثماری در صنعت فرش بافی هند کمک کند. به علاوه، از طریق پلتفرم کیوا، مت فلاتری و جسیکا جکلی، وام دهندگان در مقیاس کوچک را در کشورهای ثروتمند قادر می‌سازند تا به وام گیرندگان در مقیاس کوچک در کشورهای فقیر وام دهند. امروز گودویو، در سطح جهانی فعالیت می‌کند و کیوا، در مسیر تسهیل بیش از ۱ میلیارد دلار وام‌های کوچک در چند سال آینده می‌باشد.

شرکت‌ها، امروزه با کمک فناوری، داده‌های مشتری بسیار زیادی جمع آوری می‌کنند. اما معمولاً درباره‌ی اطلاعاتی که جمع آوری می‌کنند و اغلب می‌فروشند، شفافیت ندارند. در واقع، مشتریان خود را با احساس ناخوشایند رها می‌کنند. نویسندگان (موری، فوربت و اسکوپ) می‌گویند که هر چند این عمل می‌تواند به شرکت‌ها، لایه‌ای در کوتاه مدت بدهد، در بلند مدت اعتماد مصرف‌کنندگان را کاهش می‌دهد که به مسائل قابل رقابت لطمه می‌زند. در این مقاله، سه نویسنده، نتایج نظرسنجی از ۹۰۰ نفر در پنج کشور را به اشتراک می‌گذارند. شایان ذکر است که این نظر سنجی، به بررسی نگرش درباره‌ی امنیت و ضرورت خصوصی بودن داده‌ها می‌پردازد. مقاله‌ی مزبور بررسی می‌کند که مردم در خصوص مسیرهای اطلاعاتی که به صورت آنلاین از خود بر جا می‌گذارند، چه چیزی می‌دانند و به داده‌های کدام سازمان‌ها اعتماد می‌کنند (و به داده‌های کدام یک اطمینان ندارند) و نیز کدام یک از داده‌ها را بازرش‌ترین داده‌ها ارزیابی می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد ارزشی که مصرف‌کنندگان به داده‌های مختلف می‌دهند، به این که آن داده چیست و نیز به نحوه‌ی استفاده از آن، بسیار بستگی دارد. عموماً به ارزش درک شده اضافه می‌شود در حالی که حساسیت و گستره‌ی داده‌ها، از اطلاعات ساده و به طور داوطلبانه به اشتراک گذاشته شده به پروفایل‌های پیشگویانه و دارای جزئیاتی که شرکت‌ها، از طریق تجزیه و تحلیل ایجاد می‌کنند، افزایش می‌یابد و کاربردهای آن، از ایجاد مزیت برای مصرف‌کنندگان به ایجاد منفعت برای شرکت تغییر می‌کنند. اگر از داده‌ها برای بهبود محصول استفاده شود، مصرف‌کنندگان به طور کلی احساس می‌کنند که خود این افزایش، تجارتي عادلانه است، اما آن‌ها، افزایش بیشتری را به ازای داده‌های مورد استفاده به منظور هدف قرار دادن بازاریابی و بیشترین افزایش را به ازای داده‌های فروخته شده به اشخاص ثالث پیش بینی می‌کنند. برای ایجاد اعتماد، شرکت‌ها باید درباره‌ی داده‌هایی که جمع آوری می‌کنند، شفاف باشند و ارزش مناسبی در ازای آن به مصرف‌کنندگان ارائه دهند. با این وجود، افشای قانونی صرف، کافی نیست و شرکت‌ها باید به طور فعال، به مشتریان خود آموزش دهند و از ابتدا تناسب را در مدل‌ها و محصولات خود وارد نمایند. شرکت‌هایی که تمایل دارند، دسترسی مداوم به داده‌های مصرف‌کنندگان، کسب‌وکار و حسن نیت مصرف‌کنندگان را به دست می‌آورند. شرکت‌هایی که تمایل ندارند، خود را در شرایطی نامساعد و شاید حتی در شرایط حذف شدن می‌یابند.

استفاده از چاپ سه بعدی، که به عنوان تولید افزایشی نیز شناخته می‌شود، فراتر از نمونه سازی، قالب سازی سریع، قطعات تزئینی کوچک و وسایل سرگرمی می‌رود. شرکت‌هایی مانند GE، لاکهید مارتین و BMW، برای تولید صنعتی در مقیاس، به این روش روی می‌آورند. بسیاری از شرکت‌ها، این روش را دنبال می‌کنند در حالی که طیف مواد قابل چاپ پیوسته گسترش می‌یابد. موادی که در حال حاضر در دسترس هستند، عبارتند از: پلاستیک‌های اصلی، رزین‌های حساس به نور، سرامیک، سیمان، شیشه، بسیاری از فلزات، کامپوزیت‌های گرمانرم (که برخی از آن‌ها با الیاف‌ها و نانولوله‌های کربنی تزریق می‌شوند) و حتی سلول‌های بنیادی. در این مقاله، نویسندگان، این مورد را مطرح می‌کنند که تولید افزایشی، مزایای معینی مانند انعطاف پذیری بیشتر، مراحل مونتاژ کمتر و صرفه جویی در هزینه و فرصت‌های افزایش یافته برای طراحی محصول ایجاد خواهد نمود.

دی آونی می‌نویسد که مدیران، اکنون باید درگیر سوالات استراتژیک در سه سطح شوند. در واقع، فروشندگان محصولات ملموس باید بپرسند که چگونه می‌توانند محصولات خود را توسط خودشان یا رقبا بهبود دهند. شرکت‌های صنعتی باید عملیات خود را جهت تعیین این که چه شبکه‌ای از دارایی‌های زنجیره‌ی تامین و چه ترکیبی از فرآیندهای قدیمی و جدید، بهینه خواهد بود، مورد بازنگری قرار دهند. رهبران نیز باید مفاهیم استراتژیک را در نظر داشته باشند در حالی که تمام اکوسیستم‌های تجاری به تدریج حول واقعیت‌های جدید چاپ سه بعدی شکل می‌گیرند.

بسیاری از بزرگترین فعالان فعلی در کسب‌وکار تولید افزایشی، به منظور توسعه‌ی پلتفرم‌هایی با یکدیگر رقابت می‌کنند که شرکت‌های دیگر بر اساس آن‌ها ساخته خواهند شد و با آن‌ها ارتباط برقرار خواهند کرد. صاحبان پلتفرم، قدرتمند خواهند بود زیرا خود تولید، احتمالاً در طول زمان اهمیت کمتری دارد. افرادی که ارتباطات در اکوسیستم‌های دیجیتال را تسهیل می‌سازند، در وسط حجم زیاد معاملات صنعتی قرار خواهند گرفت در حالی که اطلاعات ارزشمندی جمع آوری می‌کنند و می‌فروشند.

چگونه انجامش دادم

رهبری

مدیرعامل شرکت سیسکو در پیشرو ماندن
در تغییرات فناوری
جان چمبرز صفحه‌ی ۲۵



چمبرز، در دوران جوانی‌اش، هیچ علاقه‌ای به فناوری نداشت تا این که یکی از همکاران جدید IBM، به او پیشنهاد کرد که درباره‌ی فناوری به عنوان ابزاری برای کمک به مشتریان در تغییر شکل کسب‌وکارشان فکر کند. سپس دوره‌ی مسئولیتش در IBM و

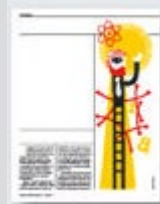
وانگ به او آموخت که حتی شرکت‌های عالی نیز در معرض خطر قرار می‌گیرند اگر تحول بازار مانند گذار از رایانه‌های بزرگ به رایانه‌های کوچک یا از رایانه‌های کوچک به رایانه‌های شخصی را از دست بدهند. طی ۲۰ سال از زمانی که او، مدیر عامل شرکت سیسکو شد، مجموعه‌ی کاملی از تحولات در انواع شرکت‌های فناوری متکی بر این که سازمان‌ها چگونه راه حل‌ها را جذب می‌کنند، رخ داده است. پیش بینی این تحولات و پیش رفتن از آن‌ها، تکامل سیسکو از روترها و تغییر جهت به تلفن همراه و فناوری ویدیویی برای پردازش ابری و زیرساخت‌های سامانه محور را هدایت کرده است.

شرکت، سه روش برای سازگار شدن در اختیار دارد. (۱) اگر تغییری در اوایل کار ببیند، فناوری جدیدی را در داخل سازمان به عنوان بخشی از فرآیند سنتی R&D توسعه می‌دهد. علاوه بر این، برنامه‌ی «کارآفرینان مقیم» شرکت، از کارآفرینان مراحل ابتدایی مشغول به کار در حوزه‌هایی که سیسکو در آن‌ها، پتانسیل بالقوه‌ی زیاد مانند تجزیه و تحلیل داده‌ای بزرگ و امنیت شرکت می‌بیند، به لحاظ مالی پشتیبانی می‌کند و نیز به آن‌ها مشاوره می‌دهد. (۲) شرکت ممکن است برخی شرکت‌های کوچک و پیشرو را تصاحب کند (همانطور که ۱۷۴ بار این کار را انجام داده است). (۳) شرکت می‌توانست با گرد هم آوردن تعدادی از مهندسان و توسعه دهندگان برای کار بر روی یک پروژه‌ی ویژه در خارج از شرکت، از یک «چرخش داخلی» استفاده کند گویی که در مرحله‌ی راه اندازی قرار دارد.

چمبرز می‌نویسد که «شما باید جسور و باشهامت باشید» و به علاوه «به یک فرهنگ انعطاف پذیر با تمایل به تغییر نیاز دارید».

مدیریت خود

هنر تبلیغ (بشارت دادن)
گای کاوازاکی / صفحه‌ی ۹۴



نویسنده، دومین «مبلغ» نرم افزار اپل بود و در حال حاضر مبلغ ارشد شرکت Canva (شرکت طراحی آنلاین) می‌باشد. به اعتقاد او، همه‌ی مدیران می‌توانند این شیوه را با سود زیادی برای سازمان‌های خود و دوره‌ی شغلی خود اتخاذ نمایند. صرف نظر از این که شرکت شما چیست، این شیوه احتمالاً چیزی با ارزش و متفاوت و از این رو در صورت نبود کالا یا خدمات، تبلیغ ارزشمندی درباره‌ی ارزش شرکت، شیوه‌های حسابداری پیشگام یا سیاست‌های انعطاف پذیر کار در خانه ارائه می‌دهد. کاوازاکی سه روش برای تبلیغ اثر بخش را شرح می‌دهد. (۱) نخستین مورد، صحبت خودمانی است. این روش، مستلزم این است که شما از دفتر کار خود خارج شوید، سوالاتی بپرسید، اشتیاق خود را آشکار نمایید،

صحبت کردن با افراد را ادامه دهید، به طور موثر ایمیل بفرستید، برقراری تماس را آسان نمایید و خدمات مفید ارائه دهید. (۲) مورد دوم، سخنرانی در جمع می‌باشد. شما باید محتوای با کیفیت ارائه دهید، جذب مشتری را از قلم نیندازید، سخنرانی را برای مخاطبان خود سفارشی سازید، بر سرگرم کردن شنوندگان خود تمرکز نمایید، داستان تعریف کنید، در مقابل مخاطبان راحت حرکت کنید، برنامه ریزی و محل برگزاری را هنگامی که می‌توانید، کنترل کنید و تمام مدت صحبت کنید. (۳) سومین مورد، رسانه‌های اجتماعی است. هنگام ارسال یک پست، باید ارزش ارائه دهید، جلب توجه کنید، برای کسب نتایج مطلوب، ریسک کنید، اختصار را رعایت نمایید، فردی مسئولیت پذیر باشید، با سر تیترها، افراد را وسوسه کنید، از هشتک‌ها استفاده نمایید و فعال بمانید.

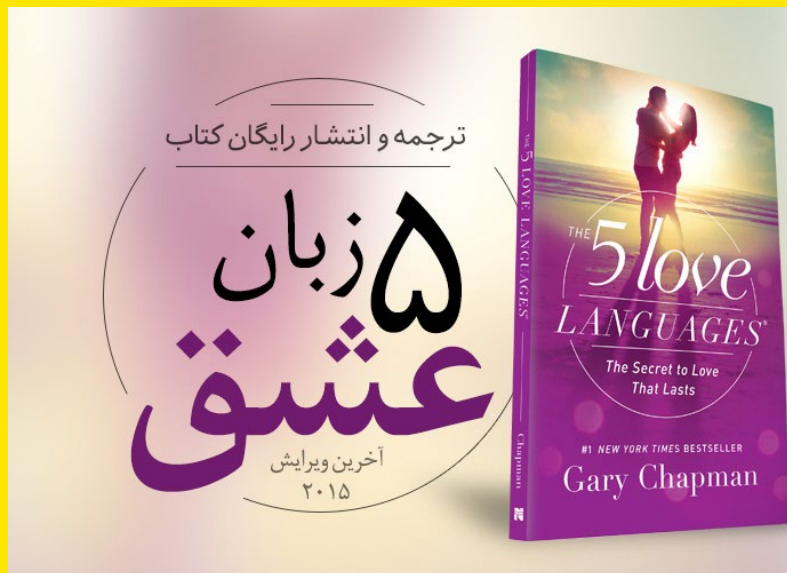
به زودی ...

برای مشاهده لیست محصولات در دست انتشار، به وبسایت نشر نوین مراجعه کنید:

NashreNovin.ir

عشق و کسب و کار

ما در نشر نوین، در یک اقدام جدید تصمیم گرفتیم کتاب «۵ زبان عشق؛ رازهایی برای داشتن یک عشق پایدار» (نوشته دکتر گری چاپمن - ۲۰۱۵) را ترجمه و بصورت رایگان در اختیار عموم قرار دهیم. این کار شروع شده است و در یک کانال اختصاصی در تلگرام و اینستاگرام، همزمان با پیشرفت کار ترجمه و ویرایش کتاب، مطالب را در اختیار کاربران عزیز قرار می‌دهیم. در واقع در حال تجربه یک کتابخوانی گروهی و مجازی هستیم. از شما نیز دعوت می‌کنیم در این تجربه هیجان‌انگیز همراهمان باشید.



برای تامین هزینه پروژه، روی حمایت مالی کاربران عزیز حساب کرده‌ایم و امیدواریم این تجربه، ما را به انتشار کتاب‌های رایگان بیشتری ترغیب کند.

حمایت از پروژه (اطلاعات بیشتر):



برای مطالعه گروهی
کتاب به ما پیوندید:

حمایت از ادامه انتشار رایگان مجله کسب و کار هاروارد

در این دو سالی که افتخار داشتیم و در خدمت شما کاربران عزیز بودیم، همواره از ابراز لطف و حمایت‌های شما دلگرم شدیم و پر انرژی. در حال حاضر، برای ادامه مسیر انتشار رایگان مجله، نیاز به حمایت و همراهی شما هست و در صورت تمایل، از طریق لینک زیر می‌توانید از انتشار رایگان مجله حمایت مالی نمایید.

حمایت مالی از انتشار رایگان مجله کسب و کار هاروارد

تبلیغ در مجله کسب و کار هاروارد

خوانندگان مجله کسب و کار هاروارد، قدرت، نفوذ و پتانسیل بالایی دارند. آنها جزو مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های مختلف، کارآفرینان و اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های کشور می‌باشند. افراد موفقی که هرگز دست از تلاش بر نمی‌دارند، با آغوش باز به استقبال ایده‌های نو می‌روند و در مسیر دستیابی به بهترین‌ها هستند. به منظور کسب اطلاعات بیشتر در مورد کسانی که این مجله را می‌خوانند و اینکه برند شما چگونه می‌تواند با آنها ارتباط برقرار کند؛ با تیم تبلیغات مجله تماس بگیرید:

موبایل: ۰۹۱۹۱۲۱۰۴۳۹ ایمیل: info@nashrenovin.ir