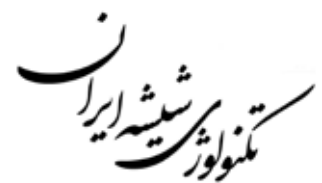




◀ واحدهای صنفی برتر ▶



فهرست مطالب

افشین میری رئیس اتحادیه زعفران فروشان مشهد	۱۳	علیرضا رشیدیان استاندار خراسان رضوی	۴
اسماعیل پورملائکه رئیس اتحادیه کفاشان مشهد	۱۴	راضیه علیرضایی رئیس سازمان صنعت معدن و تجارت	۵
علی مغانی رئیس اتحادیه صنعت چاپ	۱۵	محمود بنانژاد مشهدی رئیس اتاق اصناف مشهد	۶
مل رابینز کتاب قانون پنج ثانیه	۱۶	سید محسن خاوری هاشمی نائب رئیس اتاق اصناف مشهد	۷
سیدنی فینکلشتاین کتاب آبروسا	۱۸	هادی مخملی عضو هیئت رئیسه اتاق اصناف مشهد	۸
بری کاتز کتاب از نوبساز	۲۱	عبدالله افشاری صالح عضو هیئت رئیسه اتاق اصناف مشهد	۹
ویلیام آنکن مدیریت زمان: میمون نزد چه کسی است؟	۲۲	محمد هادی قوی پنجه رئیس بسیج اصناف سپاه امام رضا(ع)	۱۰
جفری کلون کتاب بازاریابی ویرانگر	۲۵	افشین اکبری حداد رئیس اتحادیه تلفن همراه مشهد	۱۱
پیتر تیل سخنرانی «پیتر تیل» در کالج همیلتون	۲۶	محمد قانع رئیس اتحادیه هتلداران خراسان رضوی	۱۲
سایمون لانکستر کتاب ذهن های برنده	۲۸		

ماهنامه اتاق اصناف مشهد

سال اول، شماره ۱، تیرماه ۱۳۹۷

صاحب امتیاز: اتاق اصناف مشهد  
مدیر مسئول: محمود بنانژاد مشهدی  
سردبیر: هادی مخملی  
دبیر اجرایی: سیدجمال کاظمی  
شورای سیاست گذاری: هیئت رئیسه و اعضای کمیسیون های اتاق اصناف مشهد  
هیئت تحریریه: روابط عمومی اتاق اصناف مشهد، فاطمه برید نیک پور، امیرحسین قاسمی، امیدرضا دانشور، فرید آسمان دره، یاسر آسمان دره



علیرضا رشیدیان

استاندار خراسان رضوی

استاندار خراسان رضوی گفت: اصناف در خط مقدم مبارزه با تحریم اقتصادی و کاهش فشار بر مردم که امروز هدف و نقطه تمرکز دشمنان است. علی‌رضا رشیدیان با اشاره به همراهی تأثیرگذار اصناف در دوران دفاع مقدس، افزود: در شرایط کنونی که دشمن با راهبرد فشار از پایین و اختلاف از بالا متمرکز بر اقتصاد و معیشت جامعه شده تا از این طریق به نظام و کشور ما ضربه وارد کند باید همه ما هوشیارانه عمل کنیم. مدیریت شرایط و رعایت حقوق مصرف‌کننده و جلوگیری از سوءاستفاده عده‌ای سودجو از شرایط بازار و به هم ریختن فضای بازار به نفع کوتاه‌مدت خود و ضرر سایرین از جمله ضرورت هاست.

استاندار خراسان رضوی تعامل اتاق اصناف و اتحادیه‌ها با اتاق تعاون و اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان را مهم خواند و با اشاره به ظرفیت‌های کارآمد قانون نظام صنفی گفت: باید از تمامی این ظرفیت‌ها، در راستای نظام صحیح توزیع و نظارت و کنترل بازار به نحو شایسته استفاده کرد.

رشیدیان گفت: باید توجه شود که اصناف به عنوان بزرگ‌ترین نهاد غیردولتی بخش خصوصی در کشور، نقشی تعیین‌کننده در تامین مایحتاج جامعه و رضایتمندی مردم دارند. اصناف همواره به عنوان قشری مؤثر از جامعه شناخته شده‌اند که در بستر تحولات اقتصادی و اجتماعی جایگاه و کارکرد گسترده و حال مؤثری در حوزه‌های مختلف انقلابی و اجتماعی و اقتصادی داشته‌اند.

استاندار خراسان رضوی گفت: در اقتصاد ایران اصناف به عنوان آخرین حلقه اقتصادی که با مصرف‌کننده در ارتباط مستقیم

هستند، اهمیت ویژه‌ای در حفظ سلامت اقتصاد و رضایت مردم دارند و به دلیل گستردگی ارتباط مستقیم با آحاد مردم به مثابه خط مقدم اقتصادی در جامعه عمل می‌کنند. رشیدیان افزود: در راستای عملی شدن شعار سال یعنی حمایت از کالاهای تولید داخلی به طور طبیعی این گروه می‌توانند بیشترین نقش را در عرضه محصولات تولید داخل کشور ایفا کنند.

وی از دیگر نقش‌های اصناف در اقتصاد مقاومتی را، ارائه بزرگ‌ترین سیستم خدمات پس از فروش کالاهای مصرفی و سرمایه‌ای کشور تحت عنوان مشاغل خدمات فنی دانست و گفت: هدایت بزرگ‌ترین بخش تولیدی کشور در حوزه صنایع خرد و متوسط، نقش دیگری است که در این زمینه برای اصناف وجود دارد.

وی با اشاره به دستور رئیس‌جمهور افزودند: به منظور ارتقا اشتغال در واحدهای صنفی و افزایش ظرفیت به‌کارگیری نیرو در آن‌ها معافیت‌های بیمه‌ای و مشوق‌هایی در نظر گرفته شده است.

استاندار خراسان رضوی گفت: هزینه پایین راه‌اندازی صنوف تولیدی نسبت به واحدهای صنعتی، عامل اصلی گرایش تولیدکنندگان به سمت صنوف تولیدی و سرمایه‌گذاری در این بخش است. از دیگر سو، اصناف به عنوان بزرگ‌ترین شبکه خدماتی کشور چنانکه ۱۵ درصد از بنگاه‌های صنفی در رسته‌های مختلف خدماتی فعالیت دارند باید نقش خود را در حمایت از تولید با عرضه مناسب کالاها و نیز حمایت از مصرف‌کننده که رعایت حقوق عامه و قیمت‌های متعادل است، در این شرایط تهدید و تحریم‌های بیرونی ایفا نمایند.

## نباید کالای ایرانی در داخل بازار ایران مورد تبعیض قرار بگیرد



راضیه علیرضایی

رئیس سازمان صنعت معدن و تجارت

انتظار شما از اصناف و مردم در سال حمایت از تولیدات داخلی چیست؟

ما انتظار داریم که همه تصمیمات حوزه صنفی در چارچوب تشکیلاتی که قانون نظام صنفی دارد، انجام شود و حتی‌المقدور اعضا و روسای اتحادیه‌ها از طرح مسائل حوزه صنفی در سایر مراجع خودداری نمایند تا امکان فعالیت و تصمیم‌گیری را از اتحادیه‌ها، اجلاس و روسای اتحادیه‌ها سلب ننمایند.

در بحث آئین‌نامه‌های اجرایی باید روش‌هایی را تدوین کنیم که اتحادیه در پاسخگویی به مردم و اعضا اتحادیه کاملاً شفاف عمل کند، هرچقدر آئین‌نامه‌ها شفاف‌تر و دقیق‌تر طراحی شوند و حتی آموزش‌ها و بازآموزی‌های موردنیاز فرد صنفی در آن لحاظ شود، مانع طرح شکایات بین واحد صنفی و مردم خواهد شد.

در پایان چه پیامی برای اصناف و مردم دارید؟

انتظار داریم که مسئولین واحدهای صنفی از فروش کالای قاچاق پرهیز کنند و بپذیرند که نباید کالای ایرانی در داخل بازار ایران مورد تبعیض قرار بگیرد و کالای بدون پرداخت عوارض واردات در کنار کالایی فروخته شود که هم مالیات و هم بیمه کارکنان را پرداخت می‌کند، پس مردم باغیرت و همت خودشان از کالای ایرانی در مقابل تعرض کالای قاچاق دفاع کنند.

من امیدوارم سال ۹۷ که سال پرمخاطره اقتصادی است سالی باشد که اصناف دوباره با حمایت‌های خودشان از فروش کالای ایرانی و مساعدت در توسعه صادرات تأثیر بیش از پیشی را بر توسعه اقتصادی کشورمان داشته باشند.

خیلی خوشحالم که فرصتی پیش آمد به بهانه روز اصناف ضمن تقدیر از زحمات و همراهی‌های این قشر زحمتکش، به همه شاغلین حوزه اصناف و روسای محترم اتحادیه‌ها و واحدهای صنفی استان این روز را تبریک عرض نمایم.

نقش اصناف در حمایت از کالای ایرانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ طی برنامه‌هایی که از سال ۹۲ تا ۹۶ در کشور اجرا شد، استان از نظر جایگاه حوزه صنفی در کشور جایگاه برجسته‌ای را پیدا کرد.

از شروع برنامه ششم در سال ۹۶ تاکنون مخصوصاً با نام‌گذاری سال جدید به نام سال حمایت از کالای ایرانی فصل جدیدی در فعالیت حوزه صنفی ما آغاز شد.

چهارده برنامه برای حمایت از کالای ایرانی در کشور از سوی وزارت صنعت آغاز شد که حوزه اصناف در این برنامه‌ها و برنامه ویژه پویش حمایت از کالای ایرانی، نقش مهمی را ایفاء خواهند کرد.

در این چهارده برنامه ما در برنامه‌های بهبود فضای کسب‌وکار، توسعه اشتغال، حمایت از کالای داخلی، توسعه صادرات، اصلاح و بهبود نظام توزیع و توسعه آموزش، پژوهش و فن‌آوری تأکیدمان بر حوزه اصناف است.

در سال گذشته خوشبختانه در ایجاد مشاغل خیلی جلوتر از برنامه بودیم، اشتغالی که در حوزه اصناف ایجاد کردیم، بیشتر از برنامه پیش‌بینی شده ما بود. ما در کشور موفق به کسب رتبه اول در ایجاد اشتغال شدیم که حتی در حوزه صنعت هم با فاصله قابل‌توجهی از استان‌های دیگر در رتبه اول در کشور قرار گرفتیم.



## همدلی از همزبانی خوشتر است



محمود بنانژاد مشهدی

رئیس اتاق اصناف مشهد

مهم‌ترین مسئله‌ای که واحدهای صنفی با آن مواجه هستند چیست؟ سه نوع مدیر وجود دارد. مدیرانی که تغییرات را به وجود می‌آورند، دیگر آنان که به تغییرات واکنش نشان می‌دهند و بالاخره آن مدیرانی که اصلاً متوجه تغییرات نمی‌شوند. مهم‌ترین مسئله‌ای که واحدهای صنفی را با چالش مواجه می‌کند این است که اصلاً متوجه تغییرات محیطی نمی‌شوند. به عنوان مثال پنجاه سال پیش در هر کوچه‌ای از این شهر یک گرمابه وجود داشته است. حتی اتحادیه‌ای وجود داشته است به نام اتحادیه گرمابه‌داران. وقتی مردم در منازلشان حمام زدند، مشتری این حمام‌ها کم و کم‌تر شد. یک تعداد از این گرمابه‌ها به استخر و سونا تغییر شکل دادند؛ یک تعداد با نادیده گرفتن تغییرات با ضرر و زیان زیادی مواجه شدند. امروزه نیز فناوری اطلاعات به شدت شکل کسب‌وکار را تغییر می‌دهد.

برای آگاه کردن واحدهای صنفی نسبت به تغییرات محیطی چه برنامه‌هایی دارید؟

رودخانه مسیر خود را عوض نمی‌کند؛ باید شنا کردن در مسیر آب را آموزش داد. به این منظور قدم‌های بزرگی در آموزش متصدیان و مدیران واحدها و مدیران تشکل‌های صنفی برداشته شده است. به طور مثال تفاهم‌نامه‌ای با دانشگاه فردوسی بسته شده است.

برنامه‌های شما برای اتاق اصناف مشهد چیست؟

یکی از مهم‌ترین برنامه‌هایی که دنبال می‌کنیم توسعه بازار است. اینکه صرفاً دید واحدهای صنفی به بازار شهر یا کشور نباشد. در سه سال گذشته چندین هیئت تجاری به کشورهای منطقه اعزام شده است. همچنین حضور در نمایشگاه‌ها را شدت بخشیده‌ایم.

واحدهای صنفی کوچک چگونه می‌توانند به توسعه بازار فکر کنند؟ در حال تأسیس یک شرکت خدمات صادرات و واردات هستیم که خدمات صادرات و واردات را به واحدهای صنفی ارائه کند. به طور کلی واحدهای صنفی در حوزه تحقیق و توسعه و برندسازی و توسعه صادرات باید از خدمات مشترک استفاده کنند. یکی دیگر از برنامه‌های ما ایجاد شهرک‌های صنفی خصوصی است به عنوان مثال در حوزه پوشاک، آجیل و خشکبار، نبات و آب‌نبات و زعفران. وقتی این واحدها در یک شهرک تجمیع شوند. ایمنی و بهداشت افزایش پیدا می‌کند. همچنین این واحدها می‌توانند از خدمات مشترکی که گفته شد استفاده کنند. حتی صنف برای دریافت معافیت‌های مالیاتی قدرت چانه‌زنی پیدا می‌کند.

به عنوان آخرین سؤال اگر یک چوب جادو داشتید چه چیزی را تغییر می‌دادید؟

من چوب جادو را طوری می‌زدم که همدلی ایجاد شود. اختلافات باید کنار گذاشته شود. از من شروع می‌شود. در حوزه اصناف باید چگونه با مردم برخورد کنیم. اگر ما در یک قلم کالا تولیدکننده و یا توزیع‌کننده هستیم، در صد قلم کالا مصرف‌کننده هستیم. شک ندارم همدلی ما را از شرایط بحران اقتصادی که سخت‌تر از شرایط جنگ نیست خارج می‌کند. در این سال‌ها یک دیوار بی‌اعتمادی بین بخش‌های مختلف ساخته شده است؛ اما در حال حاضر دولت تمام توان خود را بر اعتمادسازی گذاشته است. ما باید به مسئولین اعتماد کنیم. اعتماد پایه پیروزی است و بی‌دلیل نیست که جان ماکسول معتقد است: «کسی که به من اعتماد می‌کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است.»

## اگر تغییرات محیطی را نادیده بگیرید، احتمالاً کسب‌وکاری در آینده نخواهید داشت



سید محسن خاوری هاشمی

نائب رئیس اتاق اصناف مشهد

نگاه داشته می‌شود و به ناگهان آزاد می‌شود و به شدت افزایش پیدا می‌کند. وقتی قیمت دلار در چند روز پیوسته افزایش پیدا کند مردم هجوم می‌برند و تقاضاهای کاذب شروع می‌شود. فرض کنید یک نفر برای منزل یک کیسه برنج لازم داشته، به صرف اینکه این کیسه برنج گران‌تر خواهد شد برای روز حفظ ارزش پولش سه کیسه برنج می‌خرد. تعداد زیادی از افراد این کار را انجام می‌دهند و تقاضای کاذب به سمت خرده‌فروشی کشیده می‌شود. خرده‌فروشی اگر برای خرید و فروش ۳۰ کیسه برنج برنامه‌ریزی کرده بود باید برای پاسخگویی به تقاضای اضافه ۱۰۰ کیسه برنج خریداری کند. واحدهای عمده‌فروش در مواجهه با این حجم تقاضا با مشکل نیروی انسانی و انبارداری و حسابداری مواجه می‌شوند و ممکن است با مشاهده افزایش تقاضا تصمیم به تغییر قیمت و شرایط فروش کنند. اگر ما براساس نیاز خود خرید کنیم و تقاضای کاذب ایجاد نکنیم، این قبیل افزایش قیمت‌ها به وجود نخواهد آمد.

در داستان دلار با در نظر گرفتن این‌که صادرات ما بیشتر از واردات است؛ اگر تقاضای کاذب در بازار ارز وجود نداشته باشد هیچ تغییری در قیمت دلار اتفاق نخواهد افتاد. در مقابل اگر دلاری که احتیاج نداریم را خرید کنیم مجبور خواهیم بود مایحتاج خود را گران‌تر بخریم.

در پایان چه پیامی برای مردم دارید؟

هنگام نصب دوربین‌های مداربسته، مردم پیش از قیمت باید به تخصص و تعهد افراد توجه کنند. کمیته‌ای با عنوان کمیته پایش تصویر استان افراد متخصص و متعهد را به این منظور شناسایی و ارزیابی می‌کند.

مهم‌ترین توصیه شما به واحدهای صنفی چیست؟

مدیران واحدهای صنفی باید توجه بیشتری به آموزش داشته باشند. به عنوان مثال خیلی از کسبه نمی‌توانند نقطه سربه‌سر را محاسبه کنند. همچنین آموزش‌هایی در ارتباط با مشتری‌مداری کمک زیادی به مدیران واحدهای صنفی می‌کند.

مدیران واحدهای صنفی همچنین باید با تغییرات محیط کسب‌وکار خود را همسو کنند. آیا حساب‌و‌کتاب بدهکاران و بستانکاران را در دفتر یادداشت می‌کنیم و یا به جای ماشین حساب از چرتکه استفاده می‌کنیم. اگر اعتقاد داریم که این مسائل را نمی‌توان با سبک و سیاق سی سال پیش انجام داد، همین آرمز نیز باید تغییرات را با آغوش باز بپذیریم. روایات‌ها، هوش مصنوعی، بات‌های نرم‌افزاری، این‌ها همه امروز به واقعیت پیوسته‌اند. مسنجر (پیام‌رسان) فیس‌بوک در سال گذشته بیش از ۳۰۰ میلیون مبادله تجاری داشته است. این نرم‌افزار با بهره‌گیری از بات‌ها به مشتریان تجاری خود روشی آسان برای خودکارسازی فعالیت‌ها و اقدامات و بهبود ارائه خدمات ارائه کرده است. آمازون هر روز بات‌های جدیدی را به انبارهای خود اضافه می‌کند. اویر ماشین‌های بدون راننده را در خیابان‌های شهر آزمایش می‌کند. جین مارکز بیان هشدار می‌دهد: «اگر در مورد تأثیر این تکنولوژی‌ها بر کسب‌وکار خود در چند سال آینده فکر نکرده‌اید، پس احتمالاً کسب‌وکاری در آینده نخواهید داشت.»

دلیل افزایش قیمت‌ها چیست؟

در بسیاری از کشورها قیمت ارز به صورت خزنده و یا پلکانی افزایش پیدا می‌کند. در ایران به صورت فزنی. قیمت ارز فشرده

## اقتصاد پیشرفته به جامعه پیشرفته نیاز دارد



هادی مخملی

عضو هیئت رئیسه اتاق اصناف مشهد

پیش‌نیاز «حمایت از کالای ایرانی» چیست؟

جیل لوبین در کتاب «سود محبت» پیامی با این مضمون دارد که «ویژگی‌هایی که معرف یک انسان معنوی و اخلاق‌گرا و شریف است» ضامن کسب موفقیت در کسب‌وکار نیز می‌باشد. با این دیدگاه برای «حمایت از کالای ایرانی» در درجه اول باید سرمایه اجتماعی مورد توجه قرار بگیرد. در یک تعریف ساده سرمایه اجتماعی به معنی راستگویی و اعتماد افراد جامعه به یکدیگر است؛ در کشوری که میزان سرمایه اجتماعی بالا باشد افراد زندگی راحت‌تر و آسوده‌تری دارند زیرا در این جامعه میزان اعتماد مردم به یکدیگر بیشتر است. در این جامعه هزینه کسب‌وکار پایین است و همین رونق کسب‌وکار باعث رشد اقتصادی می‌شود. بی‌دلیل نیست که الوین تافلر در کتاب «انقلاب در ثروت‌آفرینی» می‌نویسد: «اقتصاد پیشرفته به جامعه پیشرفته نیاز دارد؛ هراققتصاد زاینده جامعه است که آن را در بر گرفته است.»

صحت‌های شما یادآور جمله‌ای از دنیل پینک بود که «مدیریت بخشی از فرهنگ بی‌رحم بازار نیست؛ مدیریت بخشی از شاکله انسانی ماست و تنها زمانی در آن موفق می‌شویم که انسان باشیم.» با توجه به ارتباط بین «سرمایه اجتماعی» و «حمایت از کالای ایرانی» برای شکل‌گیری «سرمایه اجتماعی» باید چه کارهایی انجام دهیم؟ می‌توانیم با سه کار شروع کنیم. بخشنده و گشاده‌دست باشیم. گشاده‌دستی ما را متحد می‌کند. اگر ما از مال خود مایه بگذاریم، در کامیابی به روی ما باز خواهد شد. جان بنیان گفته است «اگر امروز بدون هیچ انتظاری، کاری برای کسی نکرده باشید، روزی از عمر را بر باد داده‌اید.»

دوم، باید سیاست‌بازی را کنار بگذاریم. برخی افراد فقط به منابع شخصی خود توجه کنند، بی‌آنکه به آثار زیانبار آن بر سرمایه اجتماعی توجه کنند. سنکا عقیده داشت: «کسی که خود را تنها می‌داند و هر نفعی را برای خود می‌خواهد زندگی شادی ندارد. باید برای دیگران زندگی کرد تا زندگی خود، معنی پیدا کند.»

در نهایت وفادار باشیم. وفاداری اتحاد می‌آورد و اتحاد به کامیابی می‌انجامد.

اگر یک چوب جادو داشتید چه چیزی را تغییر می‌دادید؟

فرهنگ «بهبتر بودن کالای خارجی» را تغییر می‌دادم؛ «حمایت از کالای ایرانی» نیازمند فرهنگ‌سازی است. باید امامان جمعه، رسانه‌ها، مسوولین آموزش و پرورش و کسانی که دارای تربیون هستند فرهنگی را نهادینه کنند که در آن کالای ایرانی به نمادی برای نشان دادن عرق ملی تبدیل شده است. «همه» ملت ایران باید با باور و عرق ملی از کالای ایرانی حمایت کنند و وقتی می‌گویم «همه» منظورم تمام بخش‌های جامعه است. ما در شرایط سختی قرار داریم و باید با هم متحد شویم. سعدی شعر به جایی دارد: «مورچگان را چو فتد اتفاق. شیرزبان را بدرانند پوست» در همین راستا چالش‌های بزرگ کار جمعی بزرگی می‌طلبد و ضروری‌ترین صفتی که ما را در کارهای دشوار موفق می‌سازد همکاری توأم با همدلی افراد است. افراد همدل با جانمایه‌ای در کنار هم قرار می‌گیرند که مناسبات را تحکیم می‌بخشند. مطمئن هستم وقتی متحد شویم خداوند هم به یاری می‌آید. عوامل پیش‌بینی‌نشده‌ای به کمک ما می‌آیند که خواب آن را هم ندیده بودیم.

## از آب خُرد ماهی خُرد خیزد



عبدالله افشاری صالح

عضو هیئت رئیسه اتاق اصناف مشهد

دریا ستیزد. کز آب خُرد ماهی خُرد خیزد» ما به میانگین پنج آدمی تبدیل می‌شویم که بیشتر وقت مان را با آن‌ها سپری می‌کنیم. طبق پژوهشی که روان‌شناس اجتماعی هاروارد، دکتر دیوید مک‌کلند انجام داد، آدم‌هایی که آنها در ارتباط هستند ۹۵ درصد از موفقیت یا شکست‌تان را در زندگی تعیین می‌کنند. بزرگی همیشه به من می‌گفت: «کار کوچک را رها کن، کار اگر بزرگ باشد عواقب بزرگی هم در پی خواهد داشت»

چگونه می‌توان در وضعیت اقتصادی امروز موفق بود؟

با توجه به اینکه مشهد پتانسیل بالایی در صنعت گردشگری و توریسم مذهبی دارد، می‌توان جهت بهبود اوضاع تداگیری عالمانه اندیشید. وجود بارگاه حرم مطهر امام رضا(ع) علاوه بر ابعاد معنوی می‌تواند برای کل کشور موقعیت اقتصادی مطلوبی ایجاد کند که متاسفانه تاکنون از این امکان به خوبی استفاده نشده است. به راستی چرا مدلی و سندی برای صنعت توریسم و توریسم مذهبی نداریم؟ پاسخ به این دست پرسش‌ها اشتغال ایجاد می‌کند نه ایجاد واحد صنفی! آرزوی بنده این است که روزی فرا رسد که یک دیدگاه کلان برد-برد برای همگان و همه بخش‌ها ایجاد شود و بتوانیم با توجه به ظرفیتی که در مشهد وجود دارد در وهله اول این ظرفیت را به سمت استان سوق دهیم و سپس از این ظرفیت در همه مسائل اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی استفاده کنیم. تمام دستگاه‌های اجرائی و نهادها هرکدام در راستای وظایف قانونی خود عمل نمایند. بخش خصوصی در این مسیر جایگاه واقعی خود را بیابد و در راستای وظایف خود و بدون تداخل سایر دستگاه‌ها با وظایف بخش خصوصی، به نحو احسن ایفای نقش نماید.

چه کارهایی در دوره تصدی جنابعالی انجام شده است؟

پیتر دراکر در کتاب «عمل‌مدیریت» چنین بیان می‌کند که مهم‌ترین هدف هر کسب‌وکاری ساختن مشتری است و برای رسیدن به این مقصود سازمان دو وظیفه مهم برعهده دارد: بازاریابی و نوآوری. ما این دو محور را در نظر داشتیم. همچنین یکی از اهدافی که دنبال کردیم، بهبود شرایط ظاهری واحدهای مربوط به خود بود. ساختمان قدیمی اتحادیه در خیابان خاکی مشهد را ترک کردیم و به ساختمانی بسیار شیک در بلوار سجاد نقل مکان کردیم. این تغییر مکان باعث افزایش روحیه اعضا و انگیزه برای بهبود محیط کسب خودشان گردید.

دلیل موفقیت خود را طی این سال‌ها بفرمایید؟

در وهله اول لطف خدا و عنایت حضرت رضا شامل حال من شده است. همچنین مطالعاتی که در زمینه کسب‌وکار و اقتصاد و جامعه‌شناسی دارم. خرد جمعی و تصمیم‌گیری‌های گروهی کمک زیادی به من کرده است. سومین موضوع که باعث موفقیت من شد «صبر» است. همان‌طور که در کتاب از «صفر به یک» نوشته شده بود: «همه در مورد سرعت هیاهو به پا می‌کنند؛ اما موفقیت همواره به دست افراد صبور می‌رسد.» من نیز معتقدم اگر کسی علم را توأم با حلم به کار ببرد قطعاً انسان موفق خواهد بود.

مهم‌ترین درسی که در کسب‌وکار گرفتید از چه کسی بود؟

از پدر همسرم درس‌های زیادی گرفتم. ایشان در سال ۱۳۴۸ کارخانه تولیدات کالاهای تزئینات داخلی ساختمان داشتند. همواره شعری از نظامی بر لب ایشان زمزمه می‌شد: «ستیزه با بزرگان به توان برد. که از همدستی خردان شوی خرد. نهنگ آن به که در

## افسران جنگ اقتصادی امروز ما اصناف و بازاریان هستند



محمد هادی قوی پنجه

رئیس بسیج اصناف سپاه امام رضا<sup>(ع)</sup>

رئیس بسیج اصناف سپاه امام رضا<sup>(ع)</sup> با اشاره به ترغیب مردم برای تغییر الگوی مصرف به سمت کالای ایرانی خاطرنشان کرد: تبلیغات و فضا سازی مجتمع های تجاری، بازارهای مسقف و واحدهای صنفی جهت فرهنگ سازی خرید کالای ایرانی، تهیه گزارش تصویری و کلیپ های ویژه جهت پخش از تلویزیون های مجتمع های تجاری، صداوسیما و فضای مجازی می تواند در ترغیب اقشار مختلف مردم در مصرف کالای ایرانی مؤثر واقع شود.

وی بیان داشت: ما اعتقادمان این است که ویتترین هر مغازه یک تابلوی تبلیغاتی مهم می تواند در حمایت از کالای ایرانی باشد، لذا در مرحله اول از اصناف انتظار داریم تا برای تحقق شعار سال، از این فرصت در جهت معرفی کالای ایرانی حداکثر بهره برداری را انجام دهند.

قوی پنجه با تأکید بر توجه به کیفیت کالا در بخش تولید گفت: اصناف با توجه به وضعیت اقتصادی موجود نیازمند است، انصاف را بیشتر از قبل رعایت نموده، نسبت به هم صنفی خود احساس مسئولیت داشته و امر به معروف و نهی از منکر را فراموش نکنند و عرضه کنندگان، از فروش و عرضه کالای قاچاق که بعضاً با فرهنگ جامعه ما در تضاد است جلوگیری نمایند.

در عصر و زمانی که دشمنان نظام و انقلاب تمام توان خود را به میدان آورده و برای ضربه زدن به این مملکت حتی فشار اقتصادی را هم به صورت ویژه در دستور کار خود قرار داده اند و در سالی که زمینه و بستر مناسب توسط مقام معظم رهبری همچون سال های گذشته به عنوان حمایت از کالای ایرانی فراهم گردیده است، انتظار

می رود هر شخص به نوبه خود چه بازاری و اصناف و چه خریداران با عرضه و خرید کالای ایرانی نقشه های شوم دشمنان قسم خورده را نقش بر آب کرده و به رونق اقتصادی جامعه کمک نمایند.

قوی پنجه در بیان نقش اصناف در حمایت از کالای ایرانی گفت: افسران جنگ اقتصادی امروز ما اصناف و بازاریان هستند و در هر جامعه و سیستمی آنچه مهم و مورد توجه و در رأس امور قرار دارد سرمایه انسانی است، سرمایه انسانی یا به عبارت نظامی رکن کلیم جنگ اقتصادی اصناف و بازاریان هستند که این خود نقش اصناف را با توجه به موارد مذکور می رساند.

وی همچنین در زمینه اقدامات انجام شده بسیج در راستای تحقق شعار سال ۹۷ اظهار داشت: برنامه های متعددی همچون تشکیل کارگروه حمایت از کالای ایرانی مشترک با اتاق اصناف، برگزاری جلسات هم افزایی با سازمان بسیج کارگری سپاه امام رضا (ع) جهت معرفی کالاهای تولیدی در سطح استان به جامعه اصناف، تخصیص یک ساعت از آموزش ۶ ساعته فقه بازار به بحث فرهنگ سازی خرید کالای ایرانی و طرح این موضوع در آموزش های تکمیلی و اختصاصی فقه بازار، از جمله این اقدامات است.

قوی پنجه در ادامه افزود: دعوت از برخی کارگران تولیدی ها جهت بیان مطالب در جلسات و گردهمایی های اصناف، حضور فروشندگان در جمع های کارگری جهت تشویق به تولید با کیفیت بالا، کمک برای بازاریابی محصولات داخلی از طریق ظرفیت موجود در بسیج اصناف و معرفی کاسبان امین در برنامه های آتی سال ۹۷ بسیج اصناف در راستای حمایت از کالای ایرانی مورد توجه قرار گرفته است.

## وظیفه دولت سکنداری است نه پارو زدن



افشین اکبری حداد

رئیس اتحادیه تلفن همراه مشهد و نائب رئیس کمیته تخصصی تلفن همراه کشور

چطور وارد صنف تلفن همراه شدید؟

در دوران تحصیل چون وضعیت مالی مناسبی نداشتیم مجبور بودم در حین تحصیل در آستان قدس کار کنم. بعد از اتمام تحصیل به قدری برای سیستم ارزشمند بودم که برای خرید سربازی به من وام دادند؛ اما این موضوع باعث شد مشکلاتی در سازمان برای من ایجاد شود و در نهایت اخراج شدم. قبل از این ماجرا به اصرار یکی از دوستان با اکراه مغازه ای گرفته بودم. ورود من به این بازار با فروش سیم کارت شروع شد. واقعیت این است که گاهی اوقات زندگی ما را از مسیری که هستیم خارج می کند. شاید بترسیم؛ اما باید به خودمان باور داشته باشیم که موفقیت در مسیر جدید در انتظار ماست.

به نظر شما چه کسانی موفق می شوند؟

به نظر من نیت آدم نقش تعیین کننده ای در موفقیت او بازی می کند. به عنوان مثال بین شخصی که صرفاً برای سودآوری یک کارخانه تاسیس می کند و شخصی که کارخانه ای تاسیس می کند با این نیت که برای صد نفر کار ایجاد کند، تفاوت های زیادی وجود دارد.

دومین موضوع پایبندی به اصول است. من کمتر کسی را دیده ام که اصولی نداشته باشد و در بلندمدت موفق باشد. اگر کار خطایی انجام دهیم تبعات منفی آن در زندگی ما خود را نشان خواهد داد.

سومین اصل تلاش و پشتکار پیوسته است. در کتاب «راه آمازون» جمله ای با این مضمون بود که «شرکت ها موفق به خاطر غرور و نخوت در نهایت زمین می خورند؛ رهبران را تکبری فرامی گیرد که گمان می کنند موفقیت حق طبیعی آنهاست و نه چیزی که هر روز باید برای به دست آوردنش تلاش کنند.»

اگر یک چوب جادو داشتید چه کار می کردید؟

پل اعتماد را بین بخش های مختلف جامعه می ساختم. ما مردم خوبی داریم ولی شرایط خوبی نداریم؛ هیچ کس به هیچ کس اعتماد ندارد. نهادهای نظارتی و دولتی راه خود را می روند؛ کسبه هم کار خود را می کنند. اگر این دو به هم اعتماد داشته باشند اتفاقات خوبی رخ خواهد داد. به عنوان مثال طرح رجیستری تلفن همراه نمونه ای موفق از شکل گیری اعتماد بین نهادهای دولتی و کسبه است. طبق برآوردهای اعلام شده از سوی مراجع رسمی کشور تنها ده درصد واردات تلفن همراه با حجم دو میلیون دلار از طریق مجرای قانونی صورت می گرفت که به نوعی از اصلی ترین معضلات قاچاق کشور محسوب می شد. دولت همیشه طرح های خود را بدون مشورت با اصناف اجرا می کرد که در نهایت شکست می خورد. در نهایت همه پای یک میز نشستیم. مواردی که باید برای پیاده سازی یک طرح موفق در نظر گرفته شود مطرح شد. یک سال و نیم زمان صرف پیاده سازی طرح رجیستری کردیم که در عمل، از معدود طرح های موفق کشور بود.

بی نهایت ممنون از وقتی که در اختیار ما گذاشتید. نکته دیگری اگر باقی مانده است بفرمایید؟

اگر یک چوب جادوی دیگر داشتم بخش دولتی و شبه دولتی را از اقتصاد حذف می کردم. «وظیفه دولت سکنداری است نه پارو زدن.» بخش خصوصی سالم تر و بهتر از بخش دولتی کار می کند. یک کاسب نمی تواند ناظر خوبی باشد چون خودش هم بخشی از بازی است. به عبارت دیگر دولت کاسب خوبی نیست؛ دولت باید ناظر خوبی باشد.



## ضریب اشغال هتل های مشهد به ۳۰ درصد رسیده است



محمد قانع

رئیس اتحادیه هتلداران خراسان رضوی

### چطور وارد صنف هتلداری شدید؟

در شهریورماه سال ۵۸ با تأسیس دادگاه انقلاب به عنوان دادیار کار خود را شروع کردم؛ ولی چون این کار با رشته تحصیلی من در یک راستا قرار نداشت به بنیاد مستضعفان رفتم. یکی از پرونده‌هایی که روی آن کار می‌کردم مربوط به هتل اینترنشنال مشهد بود. پس از مدتی به عنوان نماینده بنیاد در آن هتل مشغول به کار شدم. دو سال به عنوان معاون هتل مشغول به کار شدم؛ سپس مدیر هتل

### چه کارهایی در دوره تصدی جنابعالی انجام شده است؟

در این دوره بسیاری از کارها مکانیزه شد. فضای اتحادیه از ۲۴ متر به ۳۰۰ متر افزایش پیدا کرد. یکی از معضلات صنعت هتلداری جریمه‌های سنگین شهرداری بود که با پیگیری‌های قانونی این موضوع حل شد. همچنین اتحادیه ارتباط خوبی با اعضای فراکسیون گردشگری مجلس شورای اسلامی دارد.

### آیا «کیفیت خدمات» ارائه شده در هتل‌های مشهد را مطلوب ارزیابی می‌کنید؟

گزاره نیست اگر ادعا کنیم «کیفیت خدمات» در هتل‌های مشهد بسیار بالاتر از استانداردهای کشوری است. به عنوان مثال کیفیت خدمات یک هتل سه ستاره در مشهد با هتلی چهار ستاره در سایر نقاط کشور برابری می‌کند.

در مشهد هتل‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت به مسافران با یکدیگر رقابت می‌کنند به طور مثال اگر هتلی به کارمندان خود زبان انگلیسی آموزش دهد هتل دیگر علاوه بر انگلیسی، عربی را نیز به

کارمندان آموزش می‌دهد. اگر هتلی وای فای ارائه می‌دهد هتل دیگر علاوه بر آن تلویزیون اینترنتی را هم به فهرست خدمات خود اضافه می‌کند.

### آیا با سایر کشورها در زمینه تبادل تجربیات ارتباط داشته‌اید؟

یکی از کارهایی که در زندگی انجام آن برای من مهم بود خدمت به زائرین مکه و مدینه و زائرین عتبات عالیات بوده است. همیشه دوست داشتم کاری برای این زائرین انجام دهم. شبی در خواب یک نفر به من گفت: «نمی‌خواهی برای مکه؟» صبح در هتل یکی از آشنایان تماس گرفت و گفت یک فیش حج دارد که نمی‌تواند برود. این طور شد که به حج رفتم. مدیران هتل‌های مکه افرادی سنتی بودند و کیفیت خدماتشان مطلوب نبود.

در همان زمان ایده‌هایی جهت افزایش کیفیت خدمات پیشنهاد دادم که مورد استقبال قرار گرفت و به دنبال آن گزارشی به رئیس سازمان حج و زیارت مشهد تقدیم کردم. این نامه سرآغاز همکاری دو کشور در این حوزه شد. در نهایت به من مأموریت داده شد تا سه نفر از مدیران هتل‌ها را انتخاب کنم و پس از آموزش به مکه برویم و هرچه در توان داریم برای بهبود ارائه خدمات به زائرین انجام دهیم.

### اگر یک چوب جادو داشتید چه کار می‌کردید؟

در حال حاضر صنعت گردشگری ایران جایگاه مناسبی ندارد؛ تداخل در کارها مشکلات فراوانی ایجاد کرده است. نداشتن طرح جامع گردشگری باعث شده است بخش‌های مختلف به صورت موازی کار کنند. من تلاش دارم طرح جامع گردشگری مشهد عملیاتی شود.

## ایدئال من این است که زعفران ایران را با برند ایرانی به دنیا معرفی کنیم



افشین میری

رئیس اتحادیه زعفران فروشان مشهد

### اتحادیه زعفران چگونه شکل گرفت؟

حدود بیست سال پیش اتحادیه فروشندگان زعفران و اتحادیه خواربار یکپارچه بودند. احساس کردیم این موضوع از جوانب مختلف به صنعت زعفران لطمه می‌زند؛ به همین دلیل تصمیم گرفتیم اتحادیه مستقلی داشته باشیم. در ابتدای تأسیس کمتر از ۲۵ نفر بودیم؛ اما در حال حاضر اتحادیه زعفران حدود ۴۰۰ عضو دارد.

### اتحادیه زعفران تاکنون چه کارهایی انجام داده است؟

دره سال گذشته طرح اجباری کردن استاندارد زعفران با همکاری اتاق بازرگانی و موسسه استاندارد و تشکل‌های ذی ربط اجرایی شد. اتاق بازرگانی، اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی استان خراسان، تعزیرات و اتاق اصناف برپایه‌سازی طرح مذکور نظارت دارند تا در صورت مشاهده تخلف با خاطیان برخورد گردد.

### نظام مالیاتی چه تأثیری بر عملکرد اتحادیه زعفران داشته است؟

محصولات کشاورزی به واسطه مصوبه مجلس از قانون مالیات بر ارزش افزوده معاف هستند. در ابتدا مسئولین دارایی که گمان می‌کردند روی زعفران فرآوری انجام می‌شود، این اتحادیه را معاف از مالیات قلمداد نمی‌کردند. در نهایت با پیگیری‌هایی که انجام دادیم مالیات بر ارزش افزوده بر زعفران حذف شد.

همچنین در ابتدای دولت نهم بیان شد که صادرکنندگان زعفران باید پنج درصد، عوارض پرداخت کنند. این موضوع کاملاً برخلاف مصوبه مجلس شورای اسلامی بود. پیگیری‌های مکرر با افراد مختلف دولتی از جمله شخص رئیس‌جمهور و وزیر وقت، راه به جایی نبرد؛ در نهایت دیوان عدالت اداری دولت را محکوم کرد.

### چه برنامه‌هایی دارید؟

برای بهبود کیفیت زعفران و افزایش صادرات در بازارهای جهانی هر تلاشی که از دستم بر بیاید انجام خواهم داد. ایدئال من این است که زعفران ایران را با برند ایرانی به دنیا معرفی کنیم نه برندهای خارجی! در حال حاضر بسته‌بندی‌های مورد استفاده در داخل کشور از بسته‌بندی‌های اروپا به مراتب بهتر و باکیفیت‌تر هستند. ۹۲ درصد تولید زعفران جهانی در داخل کشور صورت می‌گیرد اما متأسفانه مدیریت این بازار در اختیار ما نیست.

### گلوگاه‌های توسعه صنعت زعفران ایران کجاست؟

مشکلات به زیرساخت‌ها برمی‌گردد. می‌توانم برای نمونه دو مسئله را برایتان بیان کنم: برای مثال اسپانیا با تسهیلات یک و نیم درصدی در سال که از بانک‌هایشان می‌گیرند زعفران را در فصل برداشت می‌خرند و آن را در انبارهایشان نگه‌داری می‌کنند سپس به سراغ خریدارانی می‌روند که مایل به خرید زعفران هستند و این پیشنهاد را که توانایی تأمین زعفران مصرفی آن‌ها را با قیمتی ثابت برای یک سال دارند، می‌دهند و این در حالی است که اگر همان مشتری با ما تماس بگیرد، برای چند روز هم نمی‌توانیم به او قیمت ثابتی بدهیم. موضوع دوم اینکه زمانی یک مشتری خارجی بخواهد از ما زعفران بخرد به دلیل عدم آشنایی طرفین با هم باید ضمانت‌نامه بانکی در بین باشد؛ اما آیا امکان این کار وجود دارد؟ دنیا دارد با ال‌سی و ضمانت‌نامه‌های بانکی کار می‌کند و به همین سبب مشتری‌های خود را از دست می‌دهیم. با از میان برداشتن این موانع و مشکلات، تولیدکنندگان و فروشندگان ما در صدر بازار جهانی زعفران قرار بگیرند.

## النجاة في الصدق



اسماعیل پورملائکه

رئیس اتحادیه کفاشان مشهد

برای توسعه صنعت کفش در مشهد چه کارهایی انجام داده‌اید؟  
در سفری که به ترکیه داشتم از مدرسه کفش ترکیه بازدید کردم. تجربه مشابهی را در شهر مشهد پیاده کردیم که نتیجه خوبی در پی داشت. با کمک شرکت شهرک‌های صنعتی دو دوره از ایتالیا مدرس دعوت کردیم. از مریان ایتالیایی خواستیم که به شرکت‌کنندگان دوره آموزش مربی‌گری بدهند. به این طریق با روش روز دنیا ۲۹ مربی آموزش داده شد. مریان آموزش دیده در حال حاضر در فنی و حرفه‌ای کلاس‌های دوره‌ای برگزار می‌کنند.

### چه برنامه‌هایی برای توسعه بازار دارید؟

یکی از برنامه‌هایی که برای توسعه بازار دنبال می‌کنیم حضور در نمایشگاه‌ها است. کفش مشهد از لحاظ جایگاه به رتبه سوم در کشور ایران دست پیدا کرده است و به تمام ایران ارسال می‌شود. اخیراً با شرکتی در کشور عمان وارد گفتگو شده‌ایم و امیدواریم با توجه به شرایط اقتصادی حال حاضر کشور مذاکرات به نتیجه دلخواه برسد.

همچنین اگر مسئولین در کنار اتاق اصناف و ورسای اتحادیه‌ها قرار بگیرند می‌توان از «بازاریابی رویدادی» برای به حرکت درآوردن بازارها استفاده کرد. به‌عنوان مثال در بزرگداشت فردوسی می‌توان جشنواره شاهنامه‌خوانی و نقالی برگزار کرد. در فصل برداشت گیلاس باید افراد به زشک و کنگ و دهبار دعوت شوند. از همه مهم‌تر در تقویم شیعی دو روز مختص زیارت امام رضا<sup>(ع)</sup> است، اما متأسفانه هیچ برنامه‌ای برای این روزها نداریم. اتاق اصناف و ورسای اتحادیه‌ها آمادگی خود را اعلام می‌کنند که در این رویدادها تخفیفات لازم را لحاظ کنند.

به طور پیوسته خبرهایی می‌خوانیم مبنی بر اینکه مواد اولیه تولید کیف و کفش کمیاب و گران می‌شود؛ برای این مسئله چه برنامه‌ای دارید؟

در شرایط فعلی واحدهای تولیدی کفش برای تأمین مواد اولیه با مشکل روبه‌رو هستند و یکی از دغدغه‌های اصلی اتحادیه، تأمین مواد اولیه برای تولید است و نکته آزردهنده وجود واسطه‌هایی است که از شرایط اقتصادی حال حاضر سوءاستفاده می‌کنند. به منظور رفع این مشکل اخیراً پیشنهاد تأسیس یک شرکت تعاونی در اتحادیه مطرح شده است که امیدوارم در آینده نزدیک به این مهم دست یابیم.

### به عنوان آخرین سوال، چه توصیه‌ای برای کسبه دارید؟

ما همه در یک کشتی نشستیم و اگر بخشی از کشتی تخریب شود، همه کشتی با هم غرق خواهد شد. در حال حاضر تمام دنیا در مقابل ایران است. جامعه ما در حال حاضر به چالش کشیده شده است. در این شرایط باید آیه قرآن «النجاة في الصدق» را مبنا قرار داده و صادقانه با یکدیگر صحبت کنیم. تأمین‌کنندگان مواد اولیه به سودهای معقول قانع باشند. یکی از دعا‌های سرزبان مردم «خدا برکت بده!» است. اگر معتقد باشیم که خدا برکت می‌دهد خیلی بهتر از این است که ما سود و زیان را تکه‌تکه حساب کنیم. همه قدرت ما در اتحاد است، نفاق و اختلاف منشأ بسی خطرناک است. باید گذشت داشته باشیم. در فراز ادعیه ائمه معصومین داریم «اللهم عاملنا بفضلک ولا تُعاملنا بَعَدَلک» باید با فضل و بخشش با یکدیگر رفتار کنیم تا از این چالش عبور کنیم. اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد.

## وقتی از کار دست بکشید که کار انجام شده باشد، نه آنگاه که خسته شده‌اید



علی مغانی

رئیس اتحادیه صنعت چاپ

گفتند: «نه نمی‌شود؛ اما یک جایی داریم که پوشال‌های چاپخانه را آنجا می‌ریزیم ولی حتی در و پیکر هم ندارد چه برسد به آب و برق.» گفتیم: «آنجا هم برای من خوب است.» از همان شب رفتم آنجا. چند روز بعد ماه مبارک رمضان شروع شد و می‌خواستم روزه بگیرم. یک شب یک برش نان سنگک خوردم. کاسه را برداشتم تا آب بخورم که دیدم صدای مضاعفی از داخل کاسه می‌آید. انبار در تاریکی محض بود. کاسه را برداشتم و رفتم زیر نور مهتاب که دیدم سوسماری در کاسه آب افتاده است. من خیلی ناراحت شدم. باخودم گفتم: «خدایا من بچگی کردم، نفهمی کردم، واقعاً باید آب سوسمار بخورم؟»

شرایط خیلی سختی بود؛ اگر بخوام ادامه دهم، طی این سال‌ها ماجراهای زیادی اتفاق افتاد. خیلی سختی کشیدم، خیلی کار کردم ولی نتیجه‌اش این شد که آن قدر کار کردم تا در همان شهری که فکر می‌کردم شب کجا بخوابم و جایی را نداشتم؛ به عنوان معتمد محل اعتبارنامه‌های نمایندگان مجلس دوران طاغوت را امضا می‌کردم. در سال ۱۳۵۵ بی‌ام و ۳۱۶ سوار شدم.

من هیچ وقت کمتر از روزی شانزده ساعت کار نکردم. تلاش کردن و جدی بودن در کار یک اصل است. ناپلئون هیل جمله‌ای با این مضمون دارد: «هر آدم موفق‌تری می‌یابد که توفیق بزرگ کمی آن طرف‌تر از جایی است که تصور می‌شود کار به بن‌بست رسیده است.» متأسفانه بسیار از جوان‌های امروز سطح توقعاتشان بسیار بالاست؛ خود را تافته جدابافته‌ای می‌دانند که از پدر و مادر و جامعه طلب‌کارند. تا ساعت ۱۰ صبح می‌خوانند و به این موضوع فکر نمی‌کنند که به عنوان یک انسان باید کار و تلاش کنند.

در سال ۱۳۳۲ در یکی از روستاهای توابع تربت حیدریه به دنیا آمدم. در دوازده سالگی پدر و برادرم کار صحرا انجام می‌دادند و وظیفه آوردن علف برای گوسفندان بردوش من گذاشته شده بود. یک روز پدرم موقع ناهار از من پرسید: «علی برای گوسفندها علف آوردی؟» من گفتم: «نه، بعد از ناهار می‌آورم.» پدرم به من نگاه کرد و گفت: «تو غیرت نداری!» من لقمه‌ای که تا نزدیک دهانم آورده بودم را زمین گذاشتم و از خانه بیرون رفتم. تصمیم گرفتم به تربت حیدریه بروم. در راه برادر بزرگم جلوی من را گرفت و گفت: «کجا می‌روی؟» گفتم: «می‌روم، یا ثابت می‌کنم که غیرت دارم یا از گرسنگی می‌میرم.» برادرم گفت: «بابا روزی صدبار از این حرف‌ها به من می‌زند، تو نباید آنقدر جدی بگیری.» گفتم: «نه من می‌روم.» برادرم گفت: «پس صبر کن حداقل برایت یک مقدار پول و نان بیاورم.» گفتم: «نه، برای چند روز می‌خواهی بیاوری؟ یک روز؟ یک هفته؟ یک ماه؟ بالاخره که تمام می‌شود فکر می‌کنم امروز همان روز است که پول و غذایم تمام شده است.» ۲۱ کیلومتر راه را پیاده تا تربت حیدریه رفتم. آنجا یک عموداشتم؛ اما با خودم گفتم اگر به خانه او بروم پدر می‌گوید: «چه فرقی کرد؟! از خانه من رفتی خانه برادرم؛ بنابراین آنجا نرفتم.»

یکی از آشناهای مادرم در تربت حیدریه چاپخانه داشتند. به آنجا رفتم و گفتم: «می‌خواهم اینجا کار کنم.» گفتند: «تو که مدرسه می‌رفتی چرا اینجا آمدی؟» گفتم: «نه، می‌خواهم کار کنم.» گفتند: «به من روزی پنج قران می‌دهند اما پایان هفته.» خیلی اصرار کردم تا به جای اینکه پایان هر هفته دستمزد مرا پرداخت کنند، پایان هر شب پنج قران را بدهند. پرسیدم: «نمی‌شود در چاپخانه بخوابم؟»





پس این تعریف یک خطی قانون پنج ثانیه را داشته باشید: اگر برای رسیدن به هدفی خیز برداشته‌اید تا پنج ثانیه مهلت دارید به حرکت درآیید در غیر اینصورت مغز شما آن ایده را نابود خواهد کرد. پس اگر هدفتان بدست آوردن احترام بیشتر در محل کارست، دهان باز کرده و از بهترین فکرهایتان برایشان بگویید. سراغ مشتری‌های جدید بروید...۱...۲...۳...۴...۵... حرکت. اگر می‌خواهید وزن کم کنید، همین الان جستجو برای سالم‌ترین گزینه‌های خوراکی را آغاز کنید و روی موبایلتان یادآوری روزانه کوک کنید که شما را به رفتن به باشگاه تحریض می‌کند و وا می‌دارد.

هدفتان هرچه هست هم اکنون با برداشتن قدم‌هایی هرچند کوچک به خودتان و جهان نشان دهید که در این باره جدی و مصمم هستید، چرا که وقتی حرکت می‌کنید، مغز شروع می‌کند به ساختن عادت‌های جدید. وقتی کاری را شروع می‌کنید که طبق عادت انجام نمی‌داده‌اید ذهن شما به ساختن عادت‌هایی جدید مبادرت می‌کند که جای عادت معهود و قدیمی را پر می‌کند و می‌گیرد.

به عنوان مدیر، افرادی وجود دارند که بر شما اتکا دارند و شما را ملاک و معیار قرار می‌دهند. برای بهترین بودن، کانون توجه خود را بر اقدام کردن قرار دهید. به همین دلیل است که باید حتماً قانون پنج ثانیه را در اختیار داشته باشید. قانون پنج ثانیه تا به حال به میلیون‌ها نفر در سرتاسر دنیا کمک کرده است. موضوع کتاب من قانون پنج ثانیه است و همانی است که به شما کمک می‌کند زندگی‌تان را زیور و رو کنید. ابزار است که همین الان می‌توانید به کار بگیرید و شروع کنید. به عنوان مدیر جایگاهی رفیع در شرکتتان دارید. قانون پنج ثانیه به دلیل سهولت در یادگیری و از آن ساده‌تر برای انتقال به کارکنان فوق‌العاده است.

پس در خاتمه این را به یاد داشته باشید: اگر برای رسیدن به هدفی خیز برداشته‌اید تا پنج ثانیه مهلت دارید که به حرکت درآیید، در غیر اینصورت مغز شما آن ایده را نابود خواهد کرد.

هر شب در حالی به تخت‌خواب می‌رفتم که به کارهایی که باید انجام دهم فکر می‌کردم. باید کار پیدا می‌کردم تا بتوانیم قبض‌هایمان را پرداخت کنیم. باید رفتارم با شوهرم را تلطیف می‌کردم و اجازه نمی‌دادم رابطه ما به خاطر این بحران اقتصادی از هم بپاشد. باید مادری می‌بودم که در برابر این ترس فلج‌کننده خم به ابرو نمی‌آورد تا فرزندان از آن وحشت مصون بمانند و حسش نکنند. می‌دانستم باید چه کنم اما اصلاً کاری نمی‌کردم. آدم خوب می‌داند وقتی بچه‌ها هر روز به دلیل خواب ماندن مادر از سرویس مدارس جا می‌مانند، اوضاع اصلاً خوب نیست و این واقعیت یک‌جورهایی نهیب از خواب برخاستن برای من بود.

قانون پنج ثانیه همان چیزی بود که برای اقدام کردن در لحظه‌ای که اصلاً نمی‌خواستم کاری انجام دهم، بر ساختم. اینقدر گرفتار غصه خوردن برای خودم شده بودم که کاری به این سهولت و آسانی آنقدر برایم دشوار و سخت شده بود و اگر با از رخت‌خواب جدا شدن در سر صبح دست‌وپنجه نرم می‌کنید باور کنید مشکل و مسئله‌تان جای دیگریست. هرکدام از ما بالأخره با یک چیزی درگیر است.

تا به حال اتفاق افتاده فهرست کارهای روزانه درست کنید اما به هیچ یک پایبند نمانید؟ به عنوان یک مدیر آیا شده بخواید در پروژه‌هایی خاص پیشرفتی واقعی داشته باشید اما زیر حجم انبوهی از جزئیات دفن شوید؟ یا با خود اندیشیده‌اید که «من چه مرگم شده؟ می‌دونم باید چکار کنم، خب چرا پا نمیشم برم اون لعنتی رو انجامش بدم؟»

خیالتان راحت. من خود خود شما هستم؛ اما این را کشف کرده‌ام: دانستن اینکه باید چه کنید به هیچ عنوان کفایت نمی‌کند. اینکه چرا باید آن کار را انجام بدهید هرگز کفایت نخواهد کرد. پس آنچه واقعاً نیاز داریم چیز است که ما را در حالت کنش و عمل قرار دهد. چراکه اگر بنشینید به انتظار تا اینکه انگیزه‌ای پیدا شود، بر عبث می‌پایید.

## اگر برای رسیدن به هدفی خیز برداشته‌اید تا پنج ثانیه مهلت دارید که به حرکت درآیید، در غیر اینصورت مغز شما آن ایده را نابود خواهد کرد



مل رابینز

نویسنده کتاب قانون پنج ثانیه

حواستان باشد این پنج ثانیه از جنس آن پنج ثانیه‌ای نیست که وقتی غذا روی زمین ریخت وقت دارید تا بردارید و بخورید وگرنه دیگر قابل خوردن نخواهد بود. حرف من درباره آن چیزی است که زندگی شما را به معنای واقعی کلمه تغییر می‌دهد - البته اگر شما واقعاً مانعی نتراشید.

این ابزار است برای عزم بالا، عمل کردن و شناسایی لحظاتی از زندگی‌تان که در شأن لذت و فرصت‌هایی زاید‌الوصف وجود دارد.

اولین بار این ایده را هشت سال قبل روی صحنه تدایکس با همه درمیان گذاشتم، قبل از اینکه برای سی.ان.ان کار کنم؛ قبل از اینکه در بین زنان سخنران رکورد بیشترین درخواست برای سخنرانی را داشته باشم؛ قبل از اینکه به هیئت تحریریه مجله ساکسس (موفقیت) راه پیدا کنم؛ قبل از به رشته تحریر درآوردن دو کتابی که پرفروش‌ترین شدند و قبل از اینکه دو کسب‌وکار راه بیندازم و به فروش برسانمشان. فی‌الواقع این ابزار را در احتمالاً بدترین لحظه زندگی‌ام تا امروز، کشف کردم.

شوهرم رستورانی داشت که از اوج موفقیتی اُبرمانند، به حسیض شکست سقوط کرد. چند تصمیم اندکِ خطرناک همان و سقوط آزاد همان. در خطر از دست دادن همه آنچه زندگی‌مان را برای ساختن‌شان صرف کرده بودیم قرار داشتیم و تحملش برایم دشوار شده بود. ناگهان از رخت‌خواب بیرون آمدن برایم سخت‌ترین کار دنیا شد. ساعت سر صبح زنگ می‌زد و می‌دانستم قرار است چه کنم. باید برمی‌خاستم و بچه‌ها را به مدرسه می‌بردم. اما مدام دکمه «یک چرت دیگه بزنم» را می‌فشردم. بارها و بارها.

خوانندگان عزیز

اینکه در حال خواندن این متن هستید بدین معناست که دقیقاً می‌دانید برای دستیابی به آنچه می‌خواهید باید چه کار کنید. برای رسیدن به آنچه می‌خواهید هیچ حرفی نمانده است که من برای گفتن داشته باشم و شما قبلاً از آن باخبر نبوده باشید. اگر ندانید هم به چشم برهم زدن با یک جستجو ساده در اینترنت بدست خواهید آورد.

شما به خوبی می‌دانید فرصت رشد و توسعه به قابلیت شما در خارج شدن از کنج آسایش‌تان بستگی دارد؛ لیکن هنوز که هنوز است تکانی به خود نمی‌دهید و دلیل آن هم اینست: «دانستن اینکه باید چه کنید به هیچ عنوان کفایت نمی‌کند.»

این طور نیست که خیلی ساده فقط بگویید: «انجامش بده.» اگر به همین سادگی بود که همه آنچه می‌خواستیم را باید تا اکنون می‌داشتیم. قبل از دست زدن به هر اقدامی باید یک اتفاق بنیادین حتماً اتفاق افتاده باشد و آن نیز اینست که لامحاله باید یاد بگیریم که بر احساساتمان مسلط شویم.

به دلیل نحوه طراحی مغز، یک جنگ و مصاف دائمی بین افکار و احساسات شما در جریان است و هرگاه بین آنچه که می‌دانید باید انجام دهید و آنچه که حال و حوصله انجامش را دارید مصافی رخ دهد، پیروزی دائمی با احساسات خواهد بود.

اگر حال و حوصله انجام کاری را نداشته باشید، انجامش نخواهید داد. به همین دلیل است که به قانون پنج ثانیه نیاز دارید. البته



## آبروسا موفقیت را نتیجه به موفقیت رساندن دیگران می‌داند؛ موضوعی که بیشتر مدیران از درک آن عاجزند



سیدنی فینکلشتاین

نویسنده کتاب آبروسا

تاکنون به این فکر کرده‌اید که چرا رهبرانی مانند مارک زاکربرگ در «فیس‌بوک» پیایی به موفقیت‌های بزرگ دست می‌یابند؛ درحالی‌که افرادی مانند مارتین وینترکون در «فولوکس واگن» از جمع مدیران ارشد سازمان بیرون انداخته می‌شوند؟

من در طی سه دهه گذشته، به مطالعه بهترین‌ها و بدترین‌های طیف وسیعی از مدیران ارشد سازمان‌ها و رهبران دولتی پرداخته‌ام. من دریافتم بهترین روسا ویژگی‌های شخصیتی مشترکی دارند. آن‌ها گرایش دارند بی‌نهایت مطمئن، رقابتی و رویاپرداز باشند؛ اما از همه جالب‌تر شباهت‌هایی بودند که من در استراتژی‌های منابع انسانی این ابروسا مشاهده کردم. موفقیت قابل توجه آن‌ها نتیجه نوع ذاتی نبود. این رهبران در استخدام و پرورش نخبگان اقدامات خاصی را دنبال می‌کردند، اقداماتی که همه ما می‌توانیم آن‌ها را مطالعه کرده و در فهرست مهارت‌هایمان قرار دهیم.

### ۱- رهبران بزرگ، استعداد‌های درخشان را به کار می‌گیرند

ابروسا کارشان را با جست‌وجوی بهترین‌ها شروع می‌کند، آن‌هایی که نه تنها قادر به پیشبرد کسب‌وکار هستند؛ بلکه می‌توانند تعریف موفقیت را بازنویسی کنند. افرادی که می‌توانند از زاویه جدیدی به

مشکلات بپردازند و از پس شگفتی‌ها برآیند، سریع یاد بگیرند و در هر جایگاهی عالی باشند. همان‌طور که لورن مایکلز، تهیه‌کننده برنامه «شنبه شب» گفته است: «اگر به اطراف اتاق بنگرید و بگویید، خدایا این افراد چقدر فوق‌العاده هستند، پس احتمالاً در اتاق مناسبی هستید.» اما به کارگیری بهترین‌ها مستلزم این است که بدانیم به دنبال چه می‌گردیم. ابروسا روی هوش و خلاقیت و انعطاف‌پذیری تمرکز می‌کند. بیل ساندرز، استاد املاک و مستغلات، همیشه مشتاق جذب افرادی بود که «چهار برابر باهوش‌تر» از او باشند. او تأکید می‌کرد: «اگر قصد ندارید فرد برجسته‌ای را استخدام کنید، اصلاً هیچ کس را نباید استخدام کنید.» ابروسا به دنبال استعداد‌های غیرعادی هستند؛ افرادی که در قالب‌های عادی قرار نمی‌گیرند. ابروسا به دلیل کنارگذاشتن تصورات رایج از نخبگی، بیشتر از دیگران پذیرای زنان و اقلیت‌ها هستند. برای مثال بیل ولش، سرمربی افسانه‌ای ان.اف.ال، برنامه‌ای برای واردکردن آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار به رده‌های مربی‌گری آغاز کرد. یک گروه پراز استعداد که آماده بودند سهمی در کار داشته باشند. بیل ولش فرصت را مهیا دید، به دنبال آن رفت و نه تنها تیم خود را به طرز محسوسی بهبود بخشید، بلکه فوتبال آمریکایی را نیز دگرگون کرد.

### ۲- رهبران بزرگ، رهبرانی خلاق هستند

بهترین رهبران، بدون هیچ استثنایی، همیشه به دنبال یافتن ایده‌های جدید هستند و از افرادی که برایشان کار می‌کنند همین توقع را دارند. کلید کار، در پرورش نوآوری و ایجاد فضایی باز است؛ چگونه؟ با تشویق ریسک‌پذیری و قانون شکنی مداوم. نورمن برینکر، بنیان‌گذار رستوران‌های چیلی همیشه گروه خود را با گفتن این‌گونه جملات به چالش می‌کشید: «چه کاری را درست انجام می‌دهیم و چه کاری را غلط؟ بروید و کاری جدید را امتحان کنید.» این رهبران هیچ‌گاه به وضع موجود رضایت نمی‌دهند. برای ایشان، تغییر یک هنجار است. کارکنان جورج لوکاس حتی شرح شغل هم ندارند. به آن‌ها براساس کار مورد نیاز و فرد در دسترس، در پروژه‌های مختلف، کار محول می‌شود. این اقدام خلاف اقدامات سنتی منابع انسانی است؛ اما بازتابی از ذهنیت نوآورانه‌ای هستند که ابروسا در همه کارهایشان اعمال می‌کنند.

### ۳- رهبران بزرگ شیفته یک بحث خوب هستند

چند بار در موقعیتی بوده‌اید که در آن رئیس‌تان به وضوح نشان داده است که علاقه‌ای به شنیدن هیچ دیدگاه دیگری ندارد؟

من همیشه می‌گویم اگر کسی همیشه درست بگوید، باید به او جایزه نوبل داد! با این حال تاکنون چنین کسی پیدا نشده است. بهترین رهبران، کارمندان خود را برای واردشدن به بحث و مناظره ترغیب می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که ممکن است چه اتفاق ناگواری پیش بیاید، قبل از آنکه آن رویداد پیش بیاید. بدین صورت، می‌توانند تصمیمات مقتضی را اتخاذ کنند. خاموش نگه‌داشتن گروه می‌تواند اثر جانبی منفی دیگری نیز داشته باشد: بهترین افراد معمولاً سازمان را ترک می‌کنند؛ آنگاه است که شما با مردان و زنان بله‌فربان‌گو احاطه می‌شوید و آن اندک مشاوره و نصیحتی که ممکن است از آن‌ها دریافت کنید، احتمالاً مفید نخواهد بود.

### ۴- رهبران بزرگ برای اقدامات و نتایج پاسخ‌گو هستند

البته پاسخ‌گویی در نهایت وظیفه تمامی مدیران ارشدی خواهد بود که عملکرد بسیار ضعیفی داشته‌اند؛ اما بهترین رهبران به وضوح مشخص می‌کنند که چه کرده‌اند و چه نکرده‌اند. «فیس‌بوک» در زمینه ورود به نرم‌افزارهای موبایلی کار خود را دیر شروع کرد؛ اما مدیر ارشد، مارک زاکربرگ، آن اشتباه را پذیرفت و خود طلایه‌دار ایجاد





## شما حتماً نباید یک طراح باشید تا بتوانید مثل یک طراح فکر کنید



بری کاتز

نویسنده کتاب از نویساز

تغییری اساسی در نحوه کسب و کار شرکت شد. نه تنها این تصمیم کاملاً درست بود، بلکه زاگربرگ خود قدم پیش نهاد و مسئولیت را به عهده گرفت. شایان ذکر است فروش تبلیغات موبایلی یکی از عناصر اصلی در آخرین صورت سود و زیان «فیس بوک» بود. تصور کنید که این پیام چه تأثیر مثبتی بین افراد سازمان گذاشته است. تضاد این شیوه با واکنش مارتین وینترکورن در «فولوکس واگن» پس از اینکه دست‌کاری آن‌ها در سیستم کنترل آلودگی نمایان شد، کاملاً واضح است: «من هیچ کار اشتباهی انجام نداده‌ام.»

### ۵- رهبران بزرگ، معلم هستند

آن‌ها درس‌های متعددی را هم‌زمان منتقل می‌کنند. در ابتدا، جزئیات کوچکی را درباره کسب و کارشان آموزش می‌دهند. این جزئیات در حقیقت بینشی است که کارمندان در هیچ جای دیگر نمی‌توانند کسب کنند. چه کسی از برینکر برای آموزش کارمندان در زمینه موضوعات بااهمیت و بی‌اهمیت در صنعت رستوران بهتر است؟ لایه دوم درس‌ها نیز به همان اندازه بااهمیت است و در حکم فوت کوزه‌گری‌ای است که رهبران بزرگ می‌توانند در زمینه رهبری کسب و کار و اداره سازمان‌ها آموزش دهند؛ برای مثال کارآفرین و طراح میلیاردر، خانم توری برچ، از رلف لارن بابت آموزش موضوع «اهمیت چشم‌اندازی کامل برای یک شرکت، از محصول گرفته تا بازاریابی و دکوراسیون فروشگاه‌ها، قدردانی می‌کند. آن‌ها تمام این کارها را با شیوه شخصی سازی شده انجام می‌دهند؛ به گونه‌ای که نحوه انتقال

پیام و گرفتن بازخورد، مناسب هر فرد حاضر در گروه باشد. برای ابرروسا دادن مشاوره به شاگردان یک تعهد بلندمدت است. حتی بعد از اینکه فرد از سازمان خارج می‌شود، ابرروسا به دادن توصیه و رهنمود به آن‌ها ادامه می‌دهند.

یکی از نکات جالب درباره رهبران بزرگ این است که این رهبران باعث می‌شوند، این کار (رهبری) آسان جلوه کند. درحالی‌که این‌گونه نیست. لازمه آن شجاعت، اعتمادبه‌نفس و پشتکار است؛ اما تا جایی که من می‌دانم این ویژگی‌ها مختص گروه خاصی نیست؛ بنابراین بگذارید یک ویژگی دیگر به آن‌ها اضافه کنم: رهبران بزرگ می‌خواهند رهبرانی بزرگ باشند و مایل‌اند هر کاری را برای دستیابی به آن انجام دهند. این یک آرمان است که هرکسی می‌تواند برای خود داشته باشد. شما نیز می‌توانید به ایده‌آل نزدیک شوید. احساس نکنید تمام این حرکات را باید یک دفعه انجام دهید. یک یا دو مورد را امتحان کنید. آدم‌های نامتعارف را برای جایگاه‌های خالی مدنظر قرار دهید، به دنبال افرادی باشید که ممکن است توانایی‌های نامتعارف داشته باشند. به یاد داشته باشید این افراد زمانی که احساس اطمینان کنند بسیار اثربخش هستند. پرورش آن‌ها را مسئولیت خودتان بدانید. با کارکنان صف بیشتر دم‌خور شوید تا بتوانید درباره استعدادها، ویژه و چالش‌هایشان بیشتر بدانید و بینشی را به آن‌ها القا کنید که به رشدشان کمک می‌کند.

خوانندگان عزیز باعث افتخار است که سلام خود را از دره سیلیکون به شما می‌رسانم. این منطقه به مرکز اقتصاد دیجیتال معروف است اما به همان اندازه به دلیل مدل‌های جدید کسب و کار و ساختارهای سازمانی نیز شهرت دارد: ایربی‌اندبی که بزرگ‌تر از دو زنجیره بزرگ هتلداری در جهان است، حتی مالک یک ملکی کوچک هم نیست؛ ابر که صنعت حمل و نقل جهان را تحت تأثیر شدید قرار داده است حتی یک تاکسی هم در اختیار ندارد. در این یادداشت قصد دارم پنجره‌ای را در مقابل طرز کار سیلیکون ولی - نه فقط به عنوان مجموعه‌ای از شرکت‌های تکنولوژیک بلکه به عنوان اکوسیستم پیچیده نوآوری - بگشایم.

این قضیه مهم است زیرا قصد ندارم پیشنهاد کنم که مدیران یا محققان در ایران یا افغانستان یا هر جای دیگر سعی کنند تا از مثال سیلیکون ولی تقلید کنند؛ این کار غیرممکن است، حتی اگر مطلوب بود (که نیست). سیلیکون ولی یک اورگانیزم پیچیده از عناصر درهم تنیده است که ۶۵ سال تکاملش به طول انجامیده است و مثل هر اکوسیستم زیستی دیگر، به دلیل وجود شرایط منحصر به فرد محیطی به آن درجه از تکامل رسیده است: پرورش دادن دانه‌های قهوه در ایسلند دشوار است و استفاده درستی از زمان، استعداد، یا تکنولوژی آن مردم نخواهد بود؛ اما، این خبر بد نیست، چراکه درس بزرگ سیلیکون ولی این است که باید استعدادها را منحصر به فرد هر منطقه را شناسایی کرد که ممکن است منابع انسانی، طبیعی و فرهنگی باشد و بتوان آن‌ها را بطرز خلاقانه به هم پیوند زد.

با این حال، برخی روش‌های عملی که در شرکت‌های بسیار خلاق و نوآورانه به اثبات رسیده‌اند، وجود دارند. اول، تصدیق به اینکه طراحی صرفاً آرایش خارجی محصولات برای مصرف‌کنندگان نیست، بلکه عموماً روشی است جامع در حل مسائل. در مرحله ابتدایی یک پروژه، طراحان ممکن است تفکر خود را برای کشف دامنه وسیعی از ممکن‌ها گسترش دهند و سپس برای انتخاب کردن آن‌ها را محدود کنند. مدیران، محققان و تقریباً هر کس دیگری می‌تواند از این روش استفاده کند. دوم، طراحان دریافته‌اند که چگونه پیچیدگی‌های رفتار انسانی را مشاهده کرده و آن را درک کنند. زیرا، برخلاف کار یک مهندس، هدف به کار انداختن چیزها نیست بلکه دادن معنا به آن‌هاست. این نیز درسی برای مردم در طیف وسیع کسب و کار و صنعت است. در نهایت، طراحان به اهمیت نمونه‌سازی پی برده‌اند، به اینکه چیزی را به راحتی و ارزانی دست گرفته و از آن بازخورد بگیرند. ما دریافته‌ایم که تقریباً از هر چیزی می‌توان نمونه‌سازی کرد، محصول فیزیکی، دیجیتالی، فضای معماری، خدمات اجتماعی و این نیز روشی است که همه می‌توانند برای خود اعمال کنند.

درس اصلی، به نظر من این است که شما حتماً نباید یک طراح باشید تا بتوانید مثل یک طراح فکر کنید و مشکلی هم وجود ندارد که نتوان از زاویه طراحی به حل آن نرفت. امیدوارم این تفکرات برای شما دارای ارزش باشند و از صمیم قلب از شما به دلیل توجه‌تان تشکر می‌کنم.





## مشکل شما مشکل من نخواهد شد



ویلیام آنکن

نویسنده مقاله مدیریت زمان: میمون نزد چه کسی است؟

ویلیام آنکن و دونالد واس در این مقاله که یکی از ده مقاله برتر و پرفروش تاریخ مجله کسب و کار دانشگاه هاروارد است، مدیری را به تصویر می‌کشند که کارمندان کارها و مشکلات را به دوش او می‌اندازند. در این مقاله میمون‌ها به مشکلات افراد در سازمان تشبیه می‌شوند. میمون (مشکل) ابتدا بر پشت کارمند قرار دارد. سپس با قرار دادن یکی از پاهای خود بر پشت مدیر، خود را به او می‌رساند؛ در مرحله آخر پای دیگر خود را از پشت کارمند برمی‌دارد و به صورت کامل بر پشت مدیر سوار می‌شود تا کارمند به یکباره غیب شود و مدیر را با میمون (مشکل) تنها بگذارد.

نویسندگان در این مقاله راه‌حلی ساده ارائه می‌کنند تا مدیر بتواند خود را از این شرایط خلاص کند بدین ترتیب، نفوذ مدیران افزایش می‌یابد و این امر به نوبه خود، ارزش هر ساعت از زمان مدیر را چند برابر می‌کند.

چرا شرایط به گونه‌ای است که مدیران اغلب وقت کم می‌آورند، درحالی که افراد تحت مدیریت آن‌ها بیکارند؟! پاسخ این پرسش در مفهوم مدیریت زمان نهفته است. این نوع مدیریت زمان با تعاملات بین مدیران با رؤسا، همکاران و افراد تحت مدیریتشان سر

و کار دارد. زمانی که مدیران در اختیار دارند در سه گروه طبقه‌بندی می‌شود:

۱. زمان تحمیلی از سوی رؤسا: زمانی که رؤسا برای مدیران تعیین کرده‌اند و در صورتی که مدیران آن را نادیده بگیرند با مجازاتی مستقیم و آنی روبرو می‌شوند
۲. زمان تحمیلی از سوی نظام سازمانی: این زمان به پاسخ‌گویی به درخواست‌های همکاران از مدیران برای حمایت فعال از آن‌ها اختصاص دارد.
۳. زمان تحمیلی از سوی خود: زمانی است که برای انجام اموری که مدیران خود آغازگر آن‌ها بوده‌اند یا مسؤلیت انجامشان را پذیرفته‌اند، تعیین شده است. بخش مشخصی از این زمان توسط افراد تحت مدیریت اشغال می‌شود و از آن با عنوان «زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت» یاد می‌کنند. زمان باقی‌مانده به خود مدیران تعلق دارد و «زمان اختیاری» نامیده می‌شود.

بیشتر مدیران بدون آن که حتی خود بدانند بخش زیادی از زمانی که در اختیار دارند را به زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت تبدیل می‌کنند. بنابراین، می‌توان از قیاس «میمون سوار بر پشت»

برای بررسی چگونگی ایجاد زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت و یافتن راه‌حلی برای مواجهه مدیران با این شرایط استفاده کرد.

تصور کنید که یک مدیر هنگام عبور از راهرو یکی از افراد تحت مدیریت خود را می‌بیند. این فرد با مدیر این گونه سلام و احوال‌پرسی می‌کند: «صبح بخیر. راستی، به یک مشکل برخوردیم. راستش همان طور که خودتان هم می‌دانید...» همان‌طور که فرد مذکور به سخنان خود ادامه می‌دهد، مدیر در می‌یابد که مشکل مزبور دو ویژگی مشترک با همه مشکلاتی که سایر افراد تحت مدیریت او بی‌مهابا برایش مطرح می‌کنند، دارد. به عبارت دیگر:

۱. مدیر اطلاعات کافی برای درگیر شدن در مسأله مورد نظر را دارد.
۲. در عین حال دارای اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیم آئی درباره مشکل مذکور (امری که از او انتظار می‌رود) نیست.

در نهایت، مدیر این‌گونه پاسخ می‌دهد: «خیلی خوشحالم که این مشکل را با من مطرح کردی. الان کمی عجله دارم. بگذار مدتی درباره‌اش فکر کنم. نتیجه را به اطلاعات می‌رسانم.» پس از آن مدیر و فرد مذکور از یکدیگر جدا می‌شوند.

بهرتر است آنچه اتفاق افتاد را تجزیه و تحلیل کنیم. پیش از آن که این دو همدیگر را ملاقات کنند، میمون بر پشت کدام یک از آن‌ها قرار داشت؟ بله، میمون مورد نظر ما بر پشت کارمند مذکور قرار داشت. پس از آن که مدیر و این فرد از هم جدا شدند، میمون کجا ایستاده بود؟ درست است؛ بر پشت مدیر. زمان تحمیلی شده از سوی افراد تحت مدیریت دقیقاً از هنگامی آغاز می‌شود که میمون با موفقیت از پشت فرد تحت مدیریت می‌پرد و بر پشت مدیر فرود می‌آید. این زمان هنگامی خاتمه می‌یابد که میمون دوباره نزد صاحب خود بازگردد و مراقبت و تغذیه لازم را برای یک جهش دیگر دریافت کند.

دلیل این اتفاق چیست؟ مدیر و فرد تحت مدیریت در ابتدا به صورت خواسته یا ناخواسته تصور می‌کنند که مشکل مورد نظر یک مشکل مشترک است. میمون کار خود را با قرار دادن هر یک از پاهایش بر روی پشت هر دوی این افراد آغاز می‌کند. او تنها کافی است که پای خود را از پشت فرد اشتباهی بردارد و به صورت کامل بر پشت فرد دیگر (مدیر) مستقر شود تا کارمند به یکباره غیب شود و مدیر را با مشکل و میمون تنها بگذارد. البته، می‌توان میمون‌ها را به گونه‌ای تربیت کرد که پای خود را از روی پشت فرد اشتباهی

برندارند؛ اما راه حل آسان تری هم وجود دارد. می توان این میمون ها را طوری آموزش داد که هیچ گاه پا بر پشت کسی نگذارند.

بیایید به سراغ مدیر داستان برویم. مدیر در ساعات اولیه صبح روز شنبه سر حال در سر کار حاضر می شود تا به کارهای عقب افتاده خود برسد. مدیر از پنجره اتاق خود نگاهی به بیرون می اندازد و ناگهان گروهی از افراد تحت مدیریت خود را در حال بازی گلف می بیند. حالا او به خوبی می داند چه کسی واقعاً برای چه کسی کار می کند. به علاوه، او اکنون می داند که اگر واقعاً بتواند با کار کردن در تعطیلات آخر هفته به اهداف مورد نظر خود دست یابد، روحیه افراد تحت مدیریت او آنچنان بالا خواهد رفت که به خود اجازه دهند میمون های بیشتری را از پشت خود به پشت او روانه کنند. به طور خلاصه، مدیر می داند که هر چه بیشترین امکان را در اختیار دیگران قرار دهد تا او را در امور خود درگیر کنند، از کارها و وظایف خود عقب خواهد افتاد.

تنها راه حل مقابله با این مسأله خلاص شدن از زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت است. مدیر باید این راه حل را آویزه گوش خود کند و مقررات بنیادینی را وضع و به افراد تحت مدیریت خود ابلاغ کند: «هرگز و حتی در شرایطی که به شما برای حل مشکل تان کمک می کنم،

مشکل شما مشکل من نخواهد شد. به محض آن که مشکل شما به مشکل من تبدیل شود شما دیگر هیچ مشکلی نخواهید داشت. من نمی توانم به کسی که مشکلی ندارد کمک کنم. بعد از پایان این جلسه، مشکل مورد نظر دیگر جایی در دفتر من نخواهد داشت و همان گونه که به یک باره وارد شد، همراه شما از در خارج خواهد شد. شما می توانید در زمان های تعیین شده مشکل خود را با من مطرح کنید. بعد از آن همگی با هم و در یک عزم مشترک درباره گام بعدی و فرد مجری آن تصمیم گیری خواهیم کرد.»

هدف از مطرح کردن قیاس «میمون سوار بر پشت» تأکید بر انتقال ابتکار عمل از مدیران به افراد تحت مدیریت و حفظ این شرایط است. نخست، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که افراد تحت مدیریتشان دارای ابتکار عمل هستند و سپس این ابتکار عمل را رشد و توسعه دهند. اگر این ابتکار عمل دوباره به

مدیران منتقل شود، آن ها باید برای همیشه با زمان اختیاری خود خداحافظی کنند. در چنین شرایطی، زمان اختیاری مدیران تبدیل به زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت می شود.

مدیران باید با حذف زمان تحمیلی از سوی افراد تحت مدیریت زمان اختیاری خود را افزایش دهند. سپس باید بخشی از زمان اختیاری خود را به حصول اطمینان از برخورداری افراد تحت مدیریت از ابتکار عمل لازم اختصاص دهد و مطمئن شوند این افراد ابتکار عمل را به صورت واقعی در دست دارند. در نهایت مدیران باید بخشی از زمان اختیاری خود را به نظارت بر زمان بندی و محتوای زمان تحمیلی از سوی رؤسا و زمان تحمیلی از سوی نظام سازمانی اختصاص دهند.

بدین ترتیب، نفوذ مدیران افزایش می یابد و این امر به نوبه خود، ارزش هر ساعت از زمان مدیران را چند برابر می کند.



## ایده بازاربایی به ایران باستان بازمی گردد و آنچه کتاب «بازاریابی ویرانگر» می گوید این است که ما به لطف تکنولوژی در حال بازگشت به آن دوران هستیم



جفری کلون

نویسنده کتاب بازاریابی ویرانگر

امیدوارم تمام کسانی که در هر جای جهان این متن را به فارسی می خوانند، با دیدن عنوان کتابم به چند نکته توجه داشته باشند: استفاده از واژه ویرانگر معانی زیادی دارد که بسیاری از آن ها منفی است. مطمئن هستم پیچیدگی و منفی بافی بیشتر، آخرین چیزی است که در این دنیای بزرگ و پیچیده و در حال تغییر به آن احتیاج داریم؛ اما من هنگامی که این واژه را در بازاریابی به کار می برم، با دید متفاوتی به آن نگاه می کنم و از شما نیز می خواهم که همین کار را بکنید. از نظر من به عنوان یک طراح ارتباطات مایکروسافت، «ویرانگر» به معنای تخریب خلاقانه رفتارهای ما در بازاریابی طی پنجاه سال اخیر است. بسیاری از روش های صحیح و امتحان شده که در بازاریابی به کار برده ایم، در حال از دست دادن تأثیر خود بر مشتریان هستند. در واقع بسیاری از این روش ها به ما در ایجاد ارتباط مستمر با مشتری کمک خاصی نمی کند و این همان کاری است که در ادامه می خواهم شما انجام دهید. مشتریان به واسطه پلتفرم های ارتباطی که بسیاری از افراد در کسب و کارهای خود از آن به نفع خود استفاده نمی کنند، در موضع قدرت هستند. ما هنوز به دنبال دیکته کردن و القای منظور خودمان هستیم؛ در حالی که باید یک گفت و گوی دقیق و علمی داشته باشیم تا به اطلاعاتی درباره چگونگی بهبود محصولات و خدمات و راه حل هایمان برای استفاده کنندگان منجر شود. من معتقد هستم فقدان این گفت و گو دلیل بسیاری از مشکلات در جهان است. ما نیاز داریم تا مرز بندی بین این افراد را در هم بشکنیم؛ کسانی که دستورات را نادیده می گیرند و آن هایی که به حرف ها گوش می کنند تا راه و رسم زندگی جدیدی را در دنیا شکل دهند. در حال حاضر افراد زیادی در دنیا هستند که می خواهند مردم را با برچسب هایی چون جنسیت، دین، نژاد و حتی تیم فوتبال محبوب از هم جدا

کنند (ناگفته نماند من طرفدار پروپاقرص تیم بارسولونا هستم و در جام جهانی ایران را تشویق می کردم. ایران خط دفاعی مستحکمی دارد!) در هر صورت، وقتی درباره بازاریابی ویرانگر می اندیشید، به این هم فکر کنید: تاکنون چگونه رفتار کرده اید؟ همچنین سعی کنید به این مسئله کمی خلاقانه بیندیشید: چگونه تکنولوژی در حال تغییر دادن رفتارمان است؟ چگونه می توانید در وهله اول توجه مشتریان را به خود جلب کنید؟ توجه، بزرگ ترین کالای دنیای امروز است و به نظر می رسد که امروزه کمترین میزان از آن در میان مردم وجود دارد. این ها همه به دلیل اختلالات نقصان توجهی است که از بمباران پیام ها و تبلیغات و تصاویر حاصل می شود و هیچ حسی هم به ما نمی دهد. مجدداً عواطف و احساسات در مرکز بازاریابی قرار گرفته اند. اگر بتوانید از هم اکنون عملکرد بهتری در بازاریابی داشته باشید، پیام من را دریافته اید. این در تمامی کسب و کارها در هر شکل و اندازه ای در سراسر جهان، از جمله ایران کاربرد دارد. امیدوارم یادداشت من برایتان الهام بخش بوده باشد و از آن برای بهبود ارتباط بین خود و مشتریانتان بهره ببرید. همچنین بتوانید از مشتریان خود به عنوان بهترین بازخورددهنده استفاده کنید تا به بالاترین سطح تأثیر برسید. ایده بازاریابی به ایران باستان بازمی گردد و آنچه کتاب «بازاریابی ویرانگر» می گوید این است که ما به لطف تکنولوژی در حال بازگشت به آن دوران هستیم. ما باید تلاش کنیم آنچه را باعث انگیزش مشتریان ما در سطح فردی می شود، بشناسیم و درک کنیم؛ نه اینکه به آنان به منزله توده ای بزرگ و بی هویت بنگریم. هنگامی که این تفکر را در کسب و کار به کار ببریم، به معنای واقعی کلمه «ویرانگر» است و کمک می کند تا رابطه مستحکم تری بین کسب و کار و مشتریان برقرار شود و این باعث رشد کسب و کارها خواهد شد.





## چکیده سخنرانی «پیترتیل» در کالج همیلتون



پیترتیل

موسس پی پیل

ادیسون و فرانسیس بیکن همگی کارهایی خارق العاده کرده‌اند. نتیجه این شده که اکنون به ما می‌گویند «کشورهای توسعه یافته». در حالی که بسیاری از کشورها هنوز در حال توسعه هستند. شاید در دهه ۱۹۶۰ که قدرت فن آوری غرب خیلی زیاد بود، «فن آوری» یک واقعیت گران و لوکس مثل هواپیما، کامپیوتر، کارخانه‌های عظیم و غیره بود، اما الان هیچ‌کدام از این‌ها «فن آوری» نیستند! فن آوری فقط آی تی است و بس! این تغییر بنیادین ما را به خطر انداخته است. فن آوری اطلاعات الان در اختیار همه هست و فقط مانیتیم که می‌توانیم از آن بهره ببریم. این کلمه «توسعه یافته» بسیار گول‌زننده است. یعنی ما دیگر آن قدر خوب شده‌ایم که نیاز به بهبود نداریم. حالا نوبت به آن‌هایی است که هنوز در حال توسعه‌اند! اما این واقعیت نیست. برای ادعای خودم دو مثال می‌آورم: اول، شکسپیر گفت با خودمان رو راست باشیم، یعنی به خودمان اعتماد نکنیم! بدانیم که همواره در معرض خطر هستیم. بدانیم که خیلی هم توانمند نیستیم. دوم، معروف است که می‌گویند طوری زندگی کن انگار روز آخری است که در این دنیا هستی؛ اما من می‌خواهم بگویم برعکس، باید طوری زندگی کنیم که انگار برای همیشه در این دنیا می‌مانیم. باید طوری تلاش کنیم که انگار هیچ‌گاه نمی‌خواهیم دنیا را ترک کنیم!

نکته دیگری که می‌خواهم بر آن تاکید کنم، اهمیت دوستانی است که در مدت تحصیل یافته‌اید. آن‌ها منابع بسیار ناب و خوب برای آینده شما هستند. در پایان دوست ندارم مانع خوشحالی برای به پایان رساندن این دوره از زندگی تان شوم، فقط به این فکر کنید که این یک شروع مهم است، شروعی که مثل درس خواندن در دانشگاه پایانی ندارد.

درس خواندم تا وکیل بشوم و بعد راه دیگری رفتم بسیار مشکل است. وقتی به عضویت هیات موسس شرکتی در زمینه استارت‌آپ‌های فن آوری درآمد، با دیگر اعضا هم عقیده بودیم که می‌خواهیم مسیر دنیا را عوض کنیم. قرار بود با جایگزین کردن یک واحد پول دیجیتال جدید به جای دلار آمریکا، شروع کنیم. ماتیم جوانی بودیم و من تنها عضو گروه بودم که بالای ۲۳ سال داشتم. بالاخره محصول مان را ساختیم. اولین استفاده‌کنندگان، ۲۴ نفر کارمندان شرکت خودمان بودند! بیرون از مجموعه، میلیون‌ها نفر در بازارهای مالی بین‌المللی کار می‌کردند، با بسیاری از آن‌ها صحبت کردیم. هرچه سن‌شان بیشتر بود و یا تجربه کار مالی و بانکی بیشتری داشتند، نسبت به شکست طرح ما مطمئن‌تر بودند! اما آنان اشتباه می‌کردند. امروزه میلیون‌ها نفر از مردم، سالانه بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار پول را از طریق پی‌پیل که همان محصول ما است انتقال می‌دهند. در حقیقت ما در طرح اولیه خود که جایگزین کردن دلار با یک پول جدید بود شکست خوردیم، اما اکنون شرکت موفق با ۲۰۰ میلیارد دلار گردش مالی داریم. نکته مهم این است وقتی می‌فهمیم انجام به کار خیلی مشکل است، باید این مهم را هم به یاد داشته باشیم که «خیلی مشکل بودن» با «غیرممکن بودن» متفاوت است.

شما فارغ‌التحصیلان، اکنون در جایی هستید که کمترین محدودیت، کمترین خط قرمز و کمترین مشکل را برای ترسیم آینده دارید. زندگی هرگز دوباره شما را در جایی که الان هستید، نمی‌گذارد. شعار دانشگاهی که از آن فارغ‌التحصیل شدید جالب و خلاصه است: «از نوبساز». پس سعی کنید تمام آن چه والدین و معلمان تان گفته‌اند غیرممکن است را انجام دهید. طی قرن‌ها، افرادی در آن چه امروز به عنوان «غرب» شناخته می‌شود، مشغول نوآوری بوده‌اند: از نیوتن گرفته تا انیشتین و

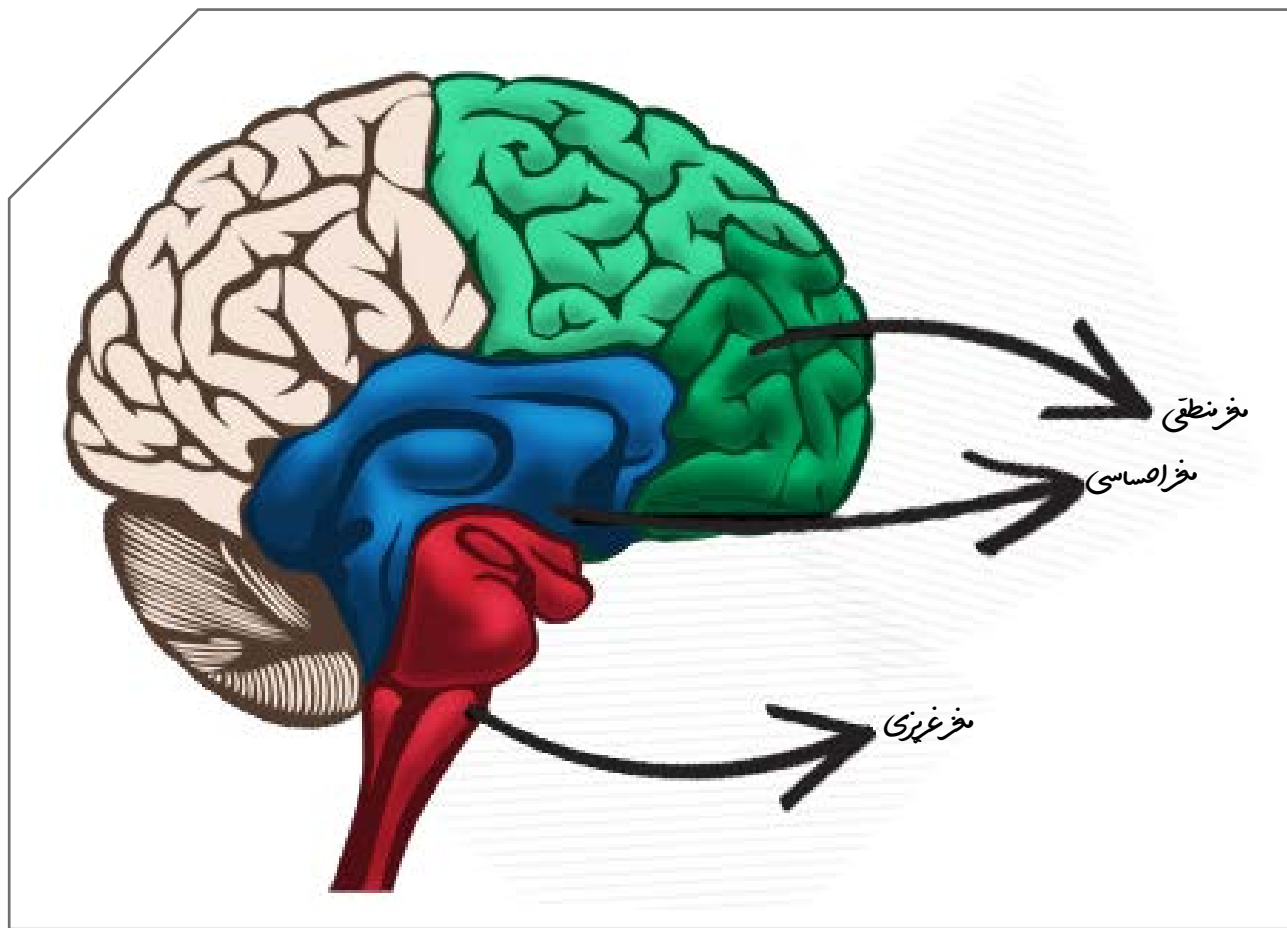
اصلا فکر نمی‌کردند امکان داشته باشد از آن زندان آکاتراز فرار کرد؛ اما در واقعیت، فرار از آن شرکت حقوقی آن قدرها هم سخت نبود، فقط کافی بود وقتی از درب شرکت خارج شدی، دیگر برنگردی! مشکل این جا بود که همکاران من چون برای ورود به آن شرکت خیلی زحمت کشیده بودند، عضویت در آن به گونه‌ای به هویت‌شان گره خورده بود که هرگز حاضر نبودند آن هویت را خدشه‌دار کنند. بعد از آن شناسم را برای یک جای بسیار بزرگ‌تر امتحان و در مصاحبه برای استخدام در دادگاه عالی آمریکا شرکت کردم. قبولی در آن آزمون بالاترین افتخاری بود که می‌توانست نصیب کسی در شرایط من شود. اما من قبول نشدم! دنیا روی سرم خراب شد! فکر کردم دیگر آینده‌ای ندارم و تقریباً هیچ راه حل دیگری نیز در ذهنم نبود. ده سال بعد دوستی که برای مصاحبه در دادگاه عالی به من کمک کرده بود را دیدم. اولین چیزی که گفت این بود: «خوشحال نیستی که در آن مصاحبه رد شدی؟».

رد شدن در آن مصاحبه، مرا از مسیری که می‌رفتم منحرف کرد. به کالیفرنیا رفتم و یک استارت‌آپ راه اندازی کردم و اکنون به این جا رسیدم که اصلاً با کارمندی در دادگاه عالی قابل قیاس نیست. اگر بخواهم توضیح بدهم که چه اتفاقی برایم افتاده، باید بگویم من دقیقاً روی مسیر موفقیت حرکت کردم؛ اما توضیح این که چرا آن همه سال

مانند بسیاری از کسانی که برای سخنرانی در جشن‌های فارغ‌التحصیلی دعوت می‌شوند، ظاهراً من هم هیچ پیش‌بینی از این که آینده شما چه فرقی با وضعیت فعلی والدین و یا اساتیدتان در دانشگاه خواهد داشت ندارم! اکثر شما ۲۱ یا ۲۲ ساله هستید، در حالی که من الان دقیقاً ۲۱ سال است برای کسی کار نمی‌کنم. این که چرا برای این سخنرانی انتخاب شدم، باید بگویم کار من این است که در مورد آینده فکر کنم. من به عنوان یک «سرمایه‌گذار»، بر روی شروع‌های جدید سرمایه‌گذاری می‌کنم. چیزهایی که تا به حال به خوبی دیده نشده‌اند ولی می‌توانند عالی باشند؛ اما جالب این است که شغل فعلی من، آن چیزی نیست که وقتی در سال ۱۹۸۹ همانند شما فارغ‌التحصیل شدم، به من گفته شد! به من گفتند قرار است وکیل شوم، اما راستش نمی‌دانستم و کلاً دقیقاً چگونه روز خود را سپری می‌کنند.

من دقیقاً در همان مسیر مورد انتظار حرکت کردم: در دبیرستان و دانشکده حقوق درس خواندم و سپس با تلاش زیاد در یک شرکت حقوقی بزرگ استخدام شدم. جای عجیبی بود! از بیرون که نگاه می‌کردی همه دوست داشتند وارد شوند؛ از داخل همه دوست داشتند فرار کنند! بعد از هفت ماه و سه روز از آن جا بیرون آمدم. همکارانم با تعجب گفتند





## اکثر ارتباطات به این دلیل شکست می‌خورند که با منطق آغاز می‌شوند و با منطق پایان می‌یابند



سایمون لانکستر

نویسنده کتاب ذهن‌های برنده

سریع و استفاده از جملات کوتاه هنگام صحبت کردن، ناخواسته به مخاطبین خود القا می‌کنید که شما هم در ترس آنان سهیم هستید. برعکس، اگر تنفسی عمیق داشته باشید و از جملات بلند استفاده کنید، به غریزه مخاطب این اطمینان را می‌دهید که با خون سردی می‌توانید هر تهدیدی را خنثی کنید؛ بنابراین توصیه می‌شود با فرکانس صوتی پایین‌تر صحبت کنید و بین جملات مکشی کوتاه داشته باشید. مکث کردن در بحث و گفت‌وگوی روزانه امری غیرعادی است، اما بعد از بیان هر ایده مهم در حین سخنرانی، اطمینان، بی‌باکی و جسارت گوینده را نشان می‌دهد.

### استعاره‌های مناسب

با استفاده از ابزارها و روش‌های زبانی مانند استعاره - که در آن «تصاویر» واضح، جانشین «مفاهیم کلی» می‌شوند - مغز غریزی را هدف قرار دهید. زمانی که آدام اسمیت اقتصاددان، در مورد «دست‌های نامرئی بازار» صحبت می‌کند، در واقع استعاره توانمندی را به‌کار برده است که تصویری واضح از نیروهای پیچیده و پنهان بازار را به مخاطب نشان می‌دهد. استعاره‌ها را با دقت انتخاب کنید. به‌عنوان مثال، معمولاً افراد دیدگاه مثبتی نسبت به «بهار عربی» دارند. احتمالاً به‌کارگیری این استعاره خوش‌آیند، جنبه خشونت‌بار این انقلاب‌ها را کم‌رنگ‌تر جلوه می‌دهد. اگر همان حقیقت را به‌جای استفاده از واژه «بهار عربی» با استفاده از واژه «کوره عربی» بیان کنید، پاسخی متفاوت از مخاطب خواهید

اعتبار سخنران، قضاوتی غریزی کرده باشد. لذا توصیه می‌شود که به‌عنوان یک سخنران و رهبر، هر بحث و پیشنهاد را با هدف مجذوب کردن «مغز غریزی» مخاطبان خود شروع کنید.

برای مجذوب کردن مغز غریزی، شما باید با زبان موردنظر آن صحبت کنید و بر روی اولویت‌های اصلی آن یعنی «امنیت» و «پاداش» تمرکز کنید. مغز غریزی، جذب افرادی می‌شود که وعده «امنیت» و «پاداش» می‌دهند. یک رهبر می‌تواند با پرورش حس همبستگی گروهی، ترس و هراس را کاهش دهد و حس امنیت ایجاد کند. از گذشته‌های دور، جمع شدن گروهی، راهکار مناسبی برای دفاع در برابر حملات بوده است. مغز انسان با ترشح اکسی‌توسین (ترکیب شیمیایی که باعث افزایش احساس نزدیکی و ارتباط می‌شود) چنین احساسی را پرورش داده و می‌دهد. رهبرانی که به‌خوبی گروه‌ها را متحد می‌کنند، می‌توانند سیستم پاداش‌دهنده اکسی‌توسین را در مخاطبان‌شان افزایش دهند و مغز غریزی آن‌ها را مجذوب خود کنند.

### قدرت شکل ظاهری

فرآیند انتقال پیام به مغز غریزی مخاطب، حتی قبل از این‌که حرفی بزنید شروع می‌شود. ظاهر خود را توانمند (به شکل فردی که توانایی برقراری امنیت و پاداش‌دهی دارد) نشان دهید. حتی نحوه تنفس شما، به غریزه مخاطبین پیام می‌دهد. با تنفس تند و

«مغز غریزی» تقریباً پنج میلیون سال پیش به وجود آمده و رشد کرده است. مسئولیت این بخش، مدیریت فرآیندهای ناخودآگاه مانند تنفس و گردش خون است. به‌علاوه، این بخش دائماً محیط پیرامون را از جهت وجود خطرات احتمالی بررسی کرده و به‌سرعت و با کارایی بالا در مورد خطرناک بودن پدیده‌های ناآشنا قضاوت می‌کند.

«مغز احساسی» ترکیب شیمیایی خاصی ترشح می‌کند که باعث افزایش اعتماد به نفس، عشق یا ترس می‌شود. زمانی که پای چنین احساساتی در میان باشد، افراد با رغبت و شور و هیجان عمل می‌کنند.

«مغز منطقی» نیز بزرگ‌ترین و جدیدترین بخش مغز است که مسئولیت قضاوت در مورد درستی اطلاعات و ایده‌ها را بر عهده دارد. این بخش، قدرت تشخیص بسیار خوبی دارد اما به‌خوبی قادر به تفکیک ایده‌های منطقی از ایده‌های به‌ظاهر منطقی نیست.

### متقاعد کردن مغز غریزی

رهبران به‌سختی می‌توانند مخاطبان خود را با یک بحث صرفاً منطقی متقاعد کنند. انسان تنها زمانی که یک بحث از فیلترهای مغز غریزی و سپس مغز احساسی عبور کرده باشد، نکات منطقی آن را بررسی می‌کند. اگرچه ممکن است باور آن دشوار باشد اما انسان تنها زمانی به یک بحث گوش می‌دهد که نخست در مورد

سایمون لانکستر یک سخنرانی‌نویس است. از دیدگاه او رهبری در وهله نخست به‌معنای مهارت متقاعد کردن دیگران و مدیریت انتقال‌دهنده‌های عصبی (حواس پنج‌گانه) مخاطبان است. به‌زعم وی اکثر ارتباطات در دنیای مدرن به این دلیل شکست می‌خورند که با منطق آغاز می‌شوند و با منطق پایان می‌یابند؛ نخست باید مغز غریزی و مغز احساسی را مجذوب کنید و سپس منطق را وارد بحث نمایید. رهبر نیز می‌باید تمامی سطوح مغز مخاطبان را درگیر خود کند. این سطوح عبارت‌اند از «غریزی»، احساسی و منطقی». لانکستر، شیوه‌های زبانی و لفظی مورد استفاده از زمان ارسطو تا استیو جابز را برای تحریک غریزی، احساسی و منطقی مخاطبان تشریح می‌کند. او که مدت‌ها برای مدیران عامل و اعضای کابینه نخست‌وزیری در انگلستان کار کرده است، آموزه‌های خود را با مثال‌های واقعی بیان می‌کند.

### زبان رهبری

کسی که می‌خواهد به رهبری کارآمد تبدیل شود، باید در ارتباطات، قدرتمند باشد. برقراری ارتباطات نیز با توجه به پیچیده بودن مغز انسان، نیازمند کسب مهارت است. مغز سه بخش کلی دارد که شامل «مغز غریزی»، «مغز احساسی» و «مغز منطقی» است و هر یک از این بخش‌ها، سهم مهمی در درک انسان از دنیای اطراف دارد. کسی که می‌خواهد رهبر باشد، باید بتواند هر سه آن‌ها را متقاعد کند.

گرفت. رهبران کسب‌وکار معمولا از استعاره «ماشین» استفاده می‌کنند؛ اما این استعاره ممکن است در عمل جواب معکوس بدهد؛ از دیدگاه یک رهبر، استعاره ماشین ممکن است مناسب باشد، زیرا وی سازمان را به‌صورت یک ماشین تصور می‌کند که توسط او به شکلی بی‌نقص و نرم رانده می‌شود؛ اما افرادی که در سازمان کار می‌کنند، ممکن است تصور کنند تنها چرخ‌دنده‌هایی از این ماشین هستند که فرمان آن به دست رهبر است. توصیه می‌شود که از استعاره‌های مکانیکی استفاده نکنید. به‌جای آن از تصاویردنیای طبیعی که مستقیما مناسب خواسته‌های مغز‌غریزی در تاملین امنیت و پاداش هستند، استفاده نمایید. به‌عنوان مثال، زمانی که از واژه خانواده برای توصیف سازمان خود استفاده می‌کنید، حس نزدیکی را به مخاطبین منتقل می‌نمایید. اگر سازمان خود را به‌صورت یک سفرتوصیف کنید، به کارکنان کمک کرده‌اید که مسیر رسیدن به هدف را در ذهن‌شان به تصویر بکشند. از استعاره‌های مناسب در مورد غذا، آب‌وهوا و بدن انسان استفاده کنید. چنین استعاره‌هایی در عمق مغز غریزی، ایده‌های خوبی می‌کارند. این ایده‌ها در آن‌جا ریشه دوانده، رشد کرده و پراکنده می‌شوند و در نهایت طرز فکر، احساسات و اعمال افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

**راهکارهایی برای مجذوب کردن مغز غریزی**

با روش‌های زیر می‌توانید مغز غریزی را هدف بگیرید:

- همدلی:** وقتی به مخاطب نشان می‌دهید که در نگرانی‌های او سهیم هستید، در واقع به نیاز امنیت در مغز غریزی او پاسخ داده‌اید. برای نشان دادن همدلی، با دقت به سخنان و نگرانی‌های فرد گوش دهید و مجددا آن‌ها را برای او بازگو کنید. نمایش توانمندی رهبر در درک دل‌مشغولی‌ها و دیدگاه‌های دیگران، منجر به ترشح سروتونین و اکسی‌توسین در مغز مخاطبان می‌گردد. برای افزایش تاثیر این ترکیبات شیمیایی و تقویت رابطه خود با مخاطب، به‌جای «من» و «تو» از کلمه «ما» استفاده کنید.

- هدفمند بودن:** زمانی که حس هدفمند بودن (تلاش برای دستیابی به هدفی فراتر از سود صرفا مادی) را القا کنید، افراد حتی فعالیت‌های کوچک را نیز با شور و هیجان انجام خواهند داد. آن‌ها احساسی شبیه احساس یك کارمند ناسا را خواهند داشت که شغل خود را «سهیم شدن در رفتن انسان به کره ماه» می‌داند. به‌عنوان رهبر، شما باید ماموریت سازمان را به تصویر بکشید و آن را به کارمندان منتقل کنید. بدین منظوری می‌توانید از الفاظ مناسب (مانند استعاره) و همچنین هدفمند عمل کردن استفاده کنید. شور و هیجان شما باعث ترشح دوپامین و اکسی‌توسین در مغز مخاطبان شده و منجر به افزایش تعهد آنان می‌شود.

**مغز احساسی**

با مجذوب کردن «مغز احساسی» مخاطبین خود، اشتیاق آن‌ها برای ایده‌های خود را افزایش دهید. سخنرانی‌های معروف

رهبران بزرگ همچون وینستون چرچیل یا مارتین لوترکینگ باعث مجذوب شدن مغز احساسی شده و افراد زیادی را برای رو به رو شدن با چالش‌های جنگ و نابرابری نژادی آماده کرده است.

ابزارهای زبانی مانند روایت داستان (قصه‌گویی)، باعث ترشح مواد شیمیایی در مغز می‌شود که احساسات را تحریک می‌کند. یک داستان مناسب، مستقیما با سیستم پاداش‌دهی مغز ارتباط برقرار می‌کند. ممکن است داستان‌هایی که روایت می‌شوند واقعی نباشند؛ اما باید به‌گونه‌ای شکل داده شوند که مخاطبین شما در هنگام روایت، قادر به تجسم تصاویر آن داستان‌ها باشند. در چنین حالتی، مغز پاسخی معادل با واقعی تصور کردن آن‌ها از خود بروز می‌دهد. با استفاده از ابزارهای اسکن مغزی مشخص شده است حتی زمانی‌که یکی از شخصیت‌های داستان، جسمی را در دست می‌گیرد، بخش‌های مربوط به کنترل این وضعیت در مغز مخاطب داستان فعال می‌شوند. مغز انسان، به هنگام تجربه وقایع خیالی، همان ترکیبات شیمیایی را ترشح می‌کند که در تجربه وقایع حقیقی ترشح می‌شود.

**اکسی‌توسین**

یک شخصیت باورپذیر در داستان، با کمک به ترشح ماده «اکسی‌توسین» می‌تواند منجر به ایجاد حس همبستگی در مخاطب گردد. تنش و تضاد موجود در داستان، منجر به ترشح ترکیب شیمیایی استرس‌زا با نام «کورتیزول» می‌شوند. پایان خوش داستان، باعث ترشح ترکیب شیمیایی پاداش‌ده «دوپامین» می‌شود؛ بنابراین سعی کنید در داستان‌های خود، از زندگی و تجربیات شخصی، تاریخچه سازمان خود، تاریخ جهان یا حتی از افسانه‌های تاریخی کمک بگیرید. برای افزایش حس همبستگی در مخاطبین، یک فرد خاص در داستان‌تان معرفی کنید؛ دنیای آن فرد را با بیان جزئیات، مناظر، صداها و حتی بوها، حقیقی جلوه دهید. آن فرد را برسر دو راهی یا تضاد دشواری قرار دهید. زمانی‌که فرد تضاد را برطرف می‌کند؛ مخاطب باید به دیدگاه و بینشی دست یابد که همان هدف شما در سخنرانی است. با این کار، دیدگاه و بینش مدنظر شما با ترشح ترکیب شیمیایی پاداش‌دهی که از پایان خوش داستان حاصل می‌شود، پیوند خورده و بهتر ماندگار می‌شود.

**ابزارهای زبانی**

سایر ابزارهای زبانی که باعث تحریک مغز احساسی می‌شوند عبارت‌اند از:

- تکرار کردن:** هر بار مارتین لوترکینگ عبارت «من رویایی دارم» را در سخنرانی معروف خود برای سیاه‌پوستان تکرار می‌کرد، قدرت احساسی بیشتری به مخاطبین القا می‌نمود. چرچیل نیز با بیان جملات «ما در سواحل خواهیم جنگید، ما در فرودگاه‌ها خواهیم جنگید، ما در میدان‌های نبرد خواهیم جنگید»، تاثیر مشابهی می‌گذاشت. معمولا افراد زمانی که عصبانی یا ناراحت هستند، حرف خود را تکرار

می‌کنند. با تقلید از این رفتار، حتی اگر از روی متن از پیش آماده شده سخنرانی خود را می‌خوانید، احساسات واقعی خود را به مخاطبین منتقل کنید. زمانی‌که روندی تکراری و قابل‌پیش‌بینی را در مقابل مخاطبان‌تان به نمایش می‌گذارید، در واقع با ارضا کردن توقعات‌شان به آن‌ها پاداش می‌دهید.

- تحسین کردن:** تحسین کردن باعث بهبود عملکرد همه افراد می‌شود. با تعریف از کارکنان خود، در آن‌ها حس ارزشمندی و توانا بودن ایجاد کنید. با این کار، آن‌ها تلاش می‌کنند به‌گونه‌ای عمل کنند که چنین احساسات خوبی دوباره در درون‌شان فعال شود. به یاد داشته باشید که هدف اصلی یک رهبر، برآورده نمودن نیازهای اصلی پیروان خود است واعتمادبه‌نفس یکی از بنیادی‌ترین نیازهای بشر است.

- کلمات اثرگذار:** در همه روابط خود، سعی کنید از کلماتی استفاده کنید که همکاری احساسی و همبستگی را پرورش دهد. رهبران کسب‌وکار معمولا از کلمات کلیشه‌ای و بی‌روح استفاده می‌کنند؛ اما کلمات احساسی و اثرگذار، قدرتی بسیار فراتر از کلمات تخصصی و اصطلاحات عامیانه دارند. به‌عنوان نمونه، تفاوت در سخن لوترکینگ هنگام استفاده از جمله «من رویایی دارم» به‌جای «من یک راهکار جهانی دارم» را در نظر بگیرید که چقدر تاثیر بیشتری ایجاد می‌کند. برای شروع، مثلا به‌جای عبارت «فراتر از انتظارات» از کلمه «خارق‌العاده» استفاده کنید. از اظهار عشق و علاقه‌تان نسبت به یک ایده نترسید. همچنین، در ارتباطات از ضمایر شخصی مانند ما، تو و من زیاد استفاده کنید.

**مغز منطقی**

جذابیت برای مغز منطقی، به معنای ارائه آمار و حقایق مرتبط با بحث است. شما باید «محتوا» را با «فرم و سبک» مناسب ارائه دهید. مغز منطقی همانند کامپیوتر، اطلاعات را بدون پیش‌زمینه و احساس پردازش نمی‌کند؛ بلکه دو نیم‌کره مغز، اطلاعات را به‌صورت متفاوتی پردازش می‌کنند. نیم‌کره چپ معنای منطقی کلمات را تحلیل می‌کند (محتوا)، درحالی‌که نیم‌کره راست از «موسیقی» (ابزارهای زبانی که به بحث شما نظم و‌آهنگ می‌دهند) لذت می‌برد (فرم و سبک). یک راهکار مورد استفاده مغز برای قضاوت در مورد صحت یک ادعا، تشخیص نظم موجود در آن است. با قرار دادن نظم و ترتیب در سخنان، می‌توانید مخاطب را راحت‌تر متقاعد کنید. نمونه‌ای از نظم و ترتیب عبارت است از:

- قانون سه‌تایی:** حقایق، نکات اصلی و پیشنهاد‌های شما اگر به‌صورت گروه‌های سه‌تایی ارائه شوند، متقاعدکننده‌تر می‌شوند. بدین‌وسیله، از خود تصویری جامع، قابل‌اعتماد و مطمئن ارائه می‌دهید. شرکت‌های تبلیغاتی به‌کرات از این قانون در نام‌گذاری محصولات استفاده می‌کنند. برای نمونه شرکت استارباکس ماموریت خود را به‌صورت زیر تعریف می‌کند: «یک نفر، یک لیوان، یک محله». اکثر افراد نیز به‌طور

طبیعی از «قانون سه‌تایی» برای توصیف چیزهایی که در مورد آن‌ها شور و هیجان دارند، استفاده می‌کنند؛ بنابراین از این قانون می‌توانید برای افزایش جذابیت در مباحثی که علاقه زیادی به بیان آن‌ها ندارید، استفاده کنید.

- تبادل:** افراد به دنبال تعادل هستند و احتمال این‌که بحثی با ظاهر متعادل را نیز بپذیرند، بسیار بالا است. زمانی‌که دو دیدگاه متفاوت برای یک موضوع (مثلا انرژی هسته‌ای) ارائه می‌دهید، نتایج بحث شما بی‌غرض‌تر و با فکر باز به نظر می‌رسد. آغازکردن چند کلمه پیاپی با یك حرف مشابه نیز یک ابزار تعادل‌سازی مناسب دیگر است؛ مثلا وقتی از عبارت «بخوانید و بدانید» استفاده می‌کنید، حروف مشابه بین دو کلمه، حاکی از تعادل این عبارت است و پذیرش و به‌خاطر سپردن دو ایده «خواندن و دانستن» را راحت‌تر می‌کند.
- قافیه:** بحثی که ریتم و قافیه داشته باشد، نسبت به سخنی که قافیه ندارد، قانع‌کننده‌تر است. به همین دلیل، استفاده از فن ریتم و قافیه در شعارهای تبلیغاتی و نام‌گذاری محصولات بسیار کارآمد است. زمانی‌که می‌خواهید نتیجه بحث یا شعار موردنظرتان را به‌گونه‌ای بیان کنید که در یاد مخاطب بماند، از فن قافیه و ریتم استفاده کنید.
- دیدگاه:** افراد مختلف از جنبه‌های مختلفی به یك پدیده می‌نگرند و براساس جنبه مطلوب خود نسبت به آن پدیده جبهه می‌گیرند. با تغییر دیدگاه آن‌ها، می‌توانید نظرشان را نیز تغییر دهید. بحث خود را با یک دیدگاه کلی که مورد تایید همگان است شروع کنید و سپس به‌سوی جبهه مورد نظر خود حرکت کنید. زمانی‌که افراد به شما اعتماد کردند، به‌سختی نظرشان نسبت به اعتبار شما تغییر خواهد کرد.

**عملی کردن متقاعدسازی**

متقاعدسازی، فرآیندی مشابه بالا رفتن از نردبان در سطوح مختلف مغز است. برای گذر از پله اول نردبان، از راهکارهای مربوط به «سطح غریزی» مانند همدلی یا استعاره استفاده کنید. پس از آن، در پله دوم از راهکارهای جذب کردن «مغز احساسی» و در پله سوم از «مغز منطقی» استفاده نمایید. به‌عنوان مثال، فرض کنید در حال توصیف یک راهکار برای کارمندان هستید و یکی از آن‌ها سوالی دشوار و چالش‌برانگیز مطرح می‌کند. اولین گام این است که به‌تمامی کارکنان اطمینان دهید که خیر آن‌ها را در نظر دارید (مثلا با استفاده از استعاره خانواده برای توصیف محل کار). سپس به سطح احساساتی مغز پیش بروید. اعتمادبه‌نفس و حس همبستگی آن‌ها را با تحسین کردن کارشان یا بیان مجدد داستان تاسیس و ماموریت سازمان تقویت کنید. سپس با ارائه اهداف عملکردی سه‌تایی، مغز منطقی را مجذوب کنید. نیاز افراد را شناسایی کنید. این نیاز می‌تواند امنیت، ارتباطات یا اعتمادبه‌نفس باشد. زمانی‌که نیازهای آن‌ها را پاسخ دهید، آنان شما را حمایت می‌کنند.

اگر درباره مطالب ماهنامه «اتاق اصناف مشهد» نظریا تجربه‌ای دارید، برای طرح در بخش هم‌اندیشی خوانندگان ماهنامه «اتاق اصناف مشهد» به ایمیل ما ارسال فرمایید.

info@asnaf-mhd.ir

- اگر ایمیل ارسال می‌کنید در قسمت subject حتما به فارسی موضوع ایمیل را مشخص کنید.
- همراه اثرارسالی حتما نام و شماره تماس خود را قید فرمایید.
- نوشته خود را در قالب فایل word به صورت ضمیمه ایمیل کنید.
- ماهنامه از مقالات و پیشنهادات خوانندگان استقبال می‌کند.
- ماهنامه در حکم و اصلاح مطالب آزاد است.
- مطالب دریافتی مسترد نخواهد شد.
- گفتگوها و مطالب انعکاس دیدگاه نویسندگان و مصاحبه‌شنونندگان است.