

نویسنده
امیر نیک خواه



مشاور یسم

شماره ۴
مرداد ۱۴۰۰

در این شماره می خوانید:

هرج و مرج طلبان سازمانی
اثر چشم انداز در مذاکرات
سرنوشتی های کسب و کار
قیمت گذاری طعمه

فهرست مطالب

صفحه ۱: قانون Yerkes-Dodson

صفحه ۳: هرج و مرج طلبان سازمانی

صفحه ۵: اثر چشم انداز در مذاکرات

صفحه ۷: سرندپیتی های کسب و کار

صفحه ۹: مقابله با کمال گرایی افراطی در کار

صفحه ۱۰: تاکتیک های مواجهه با خرده فرهنگ های مخرب در سازمان

صفحه ۱۱: قیمت گذاری طعمه

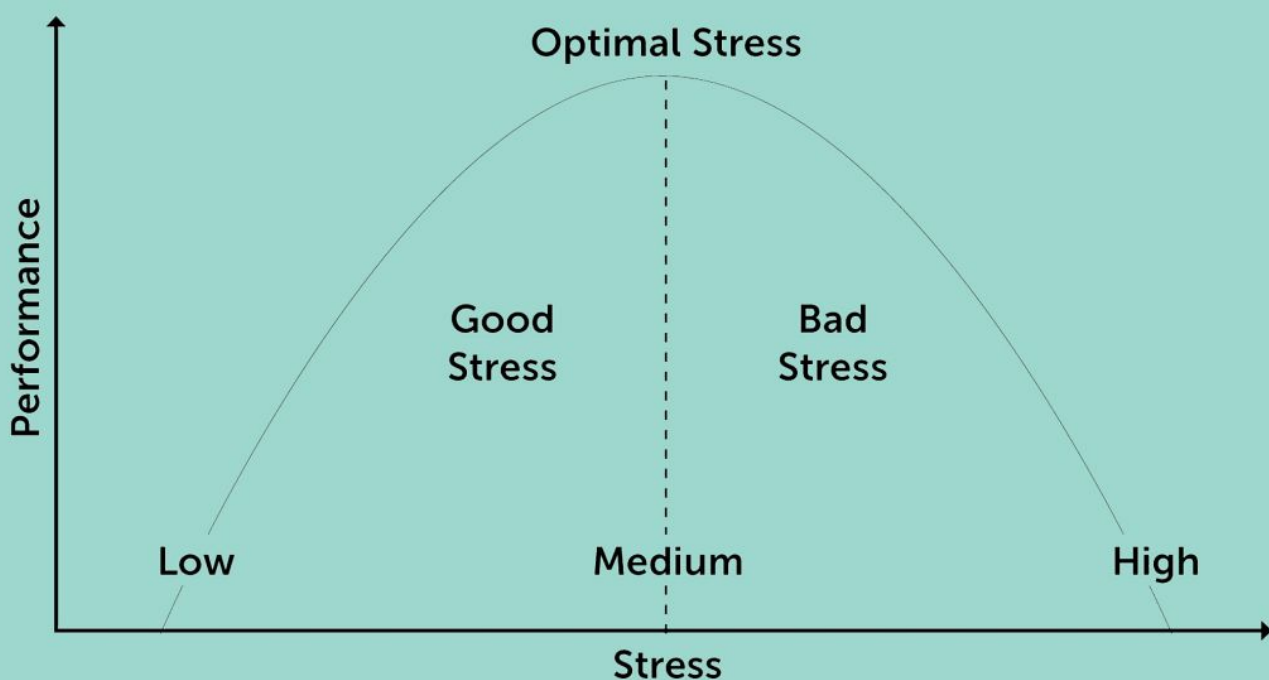
صفحه ۱۲: نقش رهبر سازمان در ایجاد فرهنگ تغییر پذیری

صفحه ۱۳: تفاوت های فرهنگی در بازارهای جهانی

صفحه ۱۵: تاثیر برندسازی شخصی مدیرعامل در برند کارفرما

قانون Yerkes-Dodson

قانون یرکس دادسون بیان می کند که افزایش سطح برانگیختگی می تواند عملکرد را تا یک نقطه خاص بهبود بخشد. آیا تا به حال متوجه شده اید که وقتی کمی عصبی هستید عملکرد بهتری دارید؟ به عنوان مثال، اگر از شرکت در یک مسابقه ورزشی به هیجان آمده باشید، عملکرد بهتری خواهید داشت و یا وقتی تا حدی در مورد نمره امتحان خود دلوایس هستید، نتیجه بهتری در آزمون می گیرید. در روانشناسی، این رابطه بین سطوح برانگیختگی و عملکرد به عنوان قانون یرکس دادسون شناخته می شود.



افزایش برانگیختگی می تواند به بهبود عملکرد کمک کند، اما فقط تا یک نقطه مشخص. در نقطه ای که برانگیختگی بیش از حد می شود، عملکرد کاهش می یابد. این فرآیند اغلب به صورت گرافیکی به عنوان منحنی زنگوله ای شکل نشان داده می شود که با افزایش میزان برانگیختگی صعود می کند و سپس سقوط.

محققان دریافته اند که کارهای مختلف برای عملکرد بهینه به سطوح متفاوتی از برانگیختگی نیاز دارند. به عنوان مثال، کارهای دشوار یا سختگیرانه از نظر فکری ممکن است نیاز به سطح تحریک پذیری کمتری داشته باشند (برای تسهیل تمرکز)، در حالی که کارهایی که آسان تر یا کم اهمیت تر هستند، با سطوح بالاتر برانگیختگی (برای افزایش انگیزه) بهتر انجام می شوند.

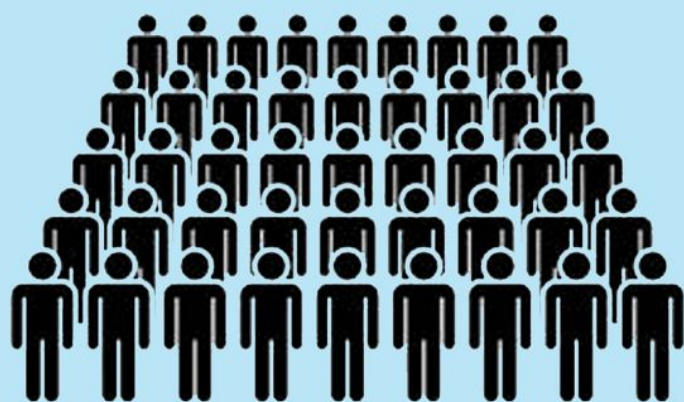


هرج و مرج طلبان سازمانی

در بسیاری از سازمان ها با افرادی مواجه هستیم که به شدت به دنبال ایجاد و یا گسترش هرج و مرج و نابسامانی در سازمان هستند. این افراد حتی توانایی این را دارند که کوچکترین مسائل سازمان را تبدیل به معضلی بزرگ کنند. وقتی در سازمان همه چیز بر روال درستی قرار داشته باشد، آنها دچار استرس و آشفتگی می شوند. گاهی این افراد تا حدی هرج و مرج طلب هستند که فضای آرام سازمان را در اذهان کارکنان، آشفته و نامناسب جلوه می دهند و کم کم نگرانی و عدم اطمینان را در سطح سازمان ایجاد می کنند. علت این اتفاق و این رویکرد تا حد زیادی به مباحث روانشناسی و روانشناختی مرتبط است اما چند دلیل عمده در بروز چنین رفتارهایی وجود دارند:

- ترس از به خطر افتادن منافع شخصی در محیط آرام و سیستماتیک سازمان
- وخیم نشان دادن اوضاع پیش روی، توسط مسئول قبلی و یا افراد قدیمی هنگام جایگزین شدن مسئول جدید
- تمایل به حفظ قدرت با تیم سازی های منفی (کلیدواژه های این دسته از افراد، "آدم های من" و "آدم های دیگران" هستند)
- ویروس پراکنی فرد در سازمان هنگام رد شدن درخواست هایش توسط مدیرانش

قطعا اصلی ترین راه جلوگیری از بروز چنین پدیده های منفی در سازمان، برگزاری مصاحبه های رفتاری هنگام جذب نفرات در سازمان است تا اینکه حتی الامکان از ورود چنین افرادی به سازمان جلوگیری شود. اما از آنجاییکه بررسی تمام جوانب رفتاری و شخصیتی افراد در مدت زمان محدود مصاحبه کاری بسیار سخت و تقریبا غیرممکن است، نمی توان به طور قطعی از ورود چنین افرادی جلوگیری کرد. بنابراین باید فرهنگ سازمانی به حدی ارتقا یابد که روحیه جمع گرایی در افراد نسبت به فردگرایی بیشتر تقویت شد. با تمام این تفصیل اما بهترین راهکار برای مواجهه با افرادی که به شدت به دنبال هرج و مرج گرایی هستند و قابلیت تغییر رفتاری ندارند، هدایت آنها به درهای خروجی سازمان است.



اثر چشم انداز در مذاکرات

دانیل کانمن و آموس تورسکی دریافتند که افراد در مواجهه با سود از ریسک گریزان هستند و در مواجهه با ضرر به دنبال ریسک. آنها این موضوع را در نظریه چشم انداز توضیح دادند. به طور مثال دو مورد زیر را در نظر بگیرید:

۱. سود قطعی ۹ میلیون تومان و یا سود محتمل ۱۰ میلیون تومان
۲. ضرر قطعی ۹ میلیون تومان و یا ضرر محتمل ۱۰ میلیون تومان

نظریه چشم انداز می گوید که اکثر افراد در مورد اول، دریافت سود قطعی را حتی با ارزش کمتر به دریافت سود محتمل با ارزش بیشتر، ترجیح می دهند. به عبارتی در مواجهه با سود، ریسک پذیری کمتری دارند. اما اکثر افراد در مورد دوم، ضرر بیشتر اما محتمل را به ضرر کمتر اما قطعی ترجیح می دهند. به عبارتی در مواجهه با ضرر، ریسک پذیری بیشتر می شود چرا که انسان ذاتا ریسک گریز است و به هیچ وجه باخت قطعی را انتخاب نمی کند. این نظریه همچنین بیان می کند که وزن ضرر در ذهن انسان تقریباً دو برابر بیشتر از وزن سود است.



از این اثر می توان در مذاکرات نیز استفاده کرد. هنگام مذاکره می خواهید طرف مقابل را به انجام کاری جدید یا متفاوت ترغیب کنید؛ به عبارتی از آنها می خواهید که ریسک کنند و شرایط فعلی خود را تغییر دهند. در این هنگام اگر با آنها از سودی که در آینده به دلیل همکاری با شما به دست می آورند صحبت کنید، آنها بین سود قطعی فعلی و سود محتمل آینده در ازای همکاری با شما، سود قطعی فعلی و به عبارتی ادامه همکاری با رقیب شما را انتخاب می کنند. در چنین حالتی طبق نظریه چشم انداز باید روی ضرر و زیان صحبت کنید. به عبارتی محتوای مذاکره شما باید دربرگیرنده زیان های قطعی آنها در روند فعلی کارشان باشد. بدین ترتیب آنها ضرر احتمالی کار با شما را به ضرر قطع همکاری فعلیشان ترجیح می دهند.

البته دو نکته در این استراتژی مذاکره باید رعایت شوند. نکته اول اینکه نباید به طور مستقیم رقیب را تخریب کرد و صرفا باید براساس دلیل و منطق، ضررهای فعلی که به کسب و کار طرف مقابل تحمیل می شود را به او گوشزد کرد. نکته دوم اینکه باید به درستی به بیان نقاط قوت و شایستگی های کلیدی خود که احتمال بروز چنین ضررهایی را کم و یا صفر می کند، پردازید.

سرنوشتی های کسب و کار

در دهه ۶۰ میلادی، شرکت 3M در حال تولید فلوروکربن برای فروش به عنوان مایع خنک کننده در تجهیزات تهویه مطبوع بود. روزی، مقداری از مایع فلوروکربن روی کفش های محققى که در آزمایشگاه 3M کار می کرد ریخت. بعد از آن در همان روز وقتی ناگهان مقداری از قهوه او روی کفش هایش ریخت، با کمال تعجب مشاهده کرد که چگونه قهوه به شکل دانه های مایع کوچکی در آمد و سپس بدون باقی گذاشتن لکه، از روی کفش هایش به پایین لغزیدند. او با تأمل در این پدیده، متوجه شد که مایع بر پایه فلوروکربن ممکن است برای محافظت از پارچه ها در برابر لکه های مایع مفید باشد، و بنابراین ایده Scotchgard متولد شد.

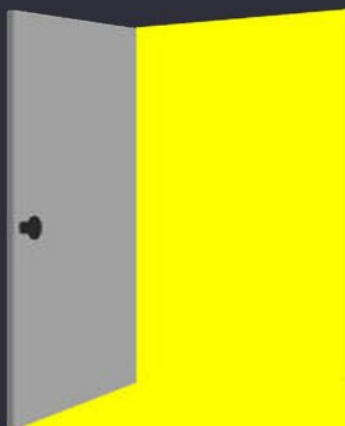
متعاقباً، اسکاتچگارد به یکی از پردرآمدترین محصولات 3M تبدیل شد و این شرکت را وارد تجارت حفاظت از پارچه کرد، حوزه ای که هرگز برای ورود به آن برنامه ریزی نکرده بود.



کشفیات و رویدادهای سرندپیتی می توانند انواع و اقسام راه های سودآور را برای یک شرکت باز کنند. اما بسیاری از شرکت ها فرصت های سودآور را از دست داده اند، زیرا کشفیات یا رویدادهای ناخواسته با تصورات قبلی و یا استراتژی های برنامه ریزی شده آنها سازگار نبودند و در نتیجه از کنار آنها به راحتی گذشتند.

در یکی از نمونه های کلاسیک از چنین نزدیک بینی استراتژیکی، در قرن ۱۹ میلادی شرکت تلگراف وسترن یونین فرصتی را برای خرید حق اختراع الکساندر گراهام بل از دست داد. اختراع او تلفن بود، فناوری که متعاقبا تلگراف را منسوخ کرد.

بنابراین سازمان ها می بایست به مقابله با نزدیک بینی استراتژیک که منجر به مقاومت در برابر پدیده های جدید، فرصت های نوظهور و سرندپیتی ها می شود پردازند و با گسترش وسعت دید خود، از شانس هایی که ممکن است فقط یک بار در خانه آنها را بزند استقبال کنند.



مقابله با کمال گرایی افراطی در کار

کمال گرایی افراطی اغلب راهی برای اطمینان از شکست نخوردن است. اما یک ذهنیت پیشگیرانه به سختی می تواند منبع خلاقیت و تفکر نوآورانه باشد. برای غلبه بر این موضوع، بدترین سناریوی احتمالی را بررسی کنید. سپس با این باور که حتما راهکاری در مواجهه با این سناریو وجود دارد، به دنبال کشف آن راهکار باشید. در چنین اقدامی می توانید از نفراتی که به آنها اعتماد کامل دارید نیز نظرخواهی کنید. به طور مثال اگر مدیر یا همکاری دارید که به او در کارش اعتماد و اطمینان دارید، از او در مورد سناریوهای بدبینانه و راهکارها و اقدامات پیشنهادی خود هنگام بروز آنها، همفکری بخواهید.

بدین ترتیب شما به ضمیر ناخودآگاه خود این اطمینان را می دهید که برای بروز تمام اتفاقات بد و شکست های احتمالی آماده هستید و هنگام مواجهه با آنها گزینه های جایگزین و راهکارهای مناسبی وجود دارند که شما به آنها اشراف کامل دارید. بدین ترتیب ذهن شما از ماهیت پیشگیرانه و محتاطانه افراطی خود فاصله می گیرد و با اعتماد و آرامش کافی به تحلیل مسائل و برنامه ریزی امور می پردازد.



تاکتیک های مواجهه با فرده فرهنگ های مخرب در سازمان

گاهی اوقات، یک خرده فرهنگ می تواند سرکش و برای کل سازمان مخرب شود. محققان از این امر به عنوان یک ضد فرهنگ یاد می کنند. هنگامی که این اتفاق می افتد، چهار گزینه دارید:

- نادیده بگیرید: گاهی توجه به خرده فرهنگی سرکش اما کم اهمیت و کم اثر، منبع رشد آن می شود؛ در این شرایط گاهی نادیده گرفتن، آن را از بین می برد.

- گفتگو کنید: گاهی اوقات گفتگوی مستقیم می تواند باعث شود که افراد به اعمال خود نگاه کنند و به فکر تغییر رفتار و فرهنگ خود بیفتند.

- به گروه های بزرگتر بسپارید: گروه ها خود را تصحیح می کنند، به ویژه اگر گروه کلی، مثبت و بزرگ، و زیرگروه سمی، کوچک باشد.

- ریشه کن کنید: اگر خرده فرهنگ مخرب یا به عبارتی زیرگروه سمی، مانعی غیرقابل حل و اصلاح باشد، حذف آن از سازمان ممکن است تنها گزینه شما باشد.

قابل ذکر است که انتخاب هر یک از این گزینه ها بستگی به ابعاد و اندازه خرده فرهنگ (عمق نفوذ آن در گروه های سازمان) و میزان مخرب بودن آن دارد.

قیمت گذاری طعمه

تصور کنید قیمت یک فلش مموری با ظرفیت ۳۲ گیگابایت، ۱۰۰ هزار تومان باشد (گزینه اول). قیمت همان برند اما با ظرفیت ۱۲۸ گیگابایت ۱۷۰ هزار تومان است (گزینه دوم). مشتریانی که ظرفیت حافظه برای آنها اهمیت بیشتری داشته باشد، گزینه دوم و گرانتر را انتخاب می کنند و مشتریانی که به قیمت اهمیت می دهند، گزینه اول و ارزانتر را انتخاب می کنند.

حال تصور کنید تولیدکننده یا فروشنده این برند، گزینه سومی را هم اضافه کند؛ فلش مموری ۶۴ گیگابایتی با قیمت ۱۵۰ هزار تومان. با این کار فروشنده گزینه سوم را به عنوان طعمه ای جهت فروش گزینه اصلی خود، یعنی فلش ۱۲۸ گیگابایتی با قیمت ۱۷۰ هزار تومان کرده است. در این حالت ارزش گزینه دوم به حدی بالا می رود که مشتریانی که در حالت دو گزینه ای، فلش مموری ارزان قیمت را انتخاب می کردند، دچار اختلال زیان گریزی می شوند و به خیال اینکه با خرید گزینه اول زیان می کنند، علی رغم کفایت ۳۲ گیگابایت حافظه برای رفع نیاز آنها، گزینه دوم یا همان گزینه گران قیمت تر را انتخاب می کنند.

نکته مهم در استفاده از اثر طعمه در قیمت گذاری، انتخاب درست و قیمت گذاری هوشمندانه گزینه طعمه است. به طور مثال اگر گزینه سوم فلش مموری ۶۴ گیگابایتی با قیمت ۱۴۰ هزار تومان باشد، ممکن است مشتریان دچار اثر تعادل (Compromise Effect) شوند و گزینه ای که نه افراط دارد و نه تفریط را انتخاب نمایند، یعنی گزینه سوم.

نقش رهبر سازمان در ایجاد فرهنگ تغییر پذیری

بدون تغییر، سازمان ها مانند همه موجودات، پژمرده می شوند و در نهایت می میرند. رهبرانی که تغییر ایجاد نمی کنند، شرکت های خود را در خطر جدی قرار می دهند. به عنوان یک رهبر، مزایای تغییرات را برای نفرات سازمان توضیح دهید و این کار را آنقدر ادامه دهید تا مطمئن شوید که آنها در برابر تغییرات مقاومت نخواهند کرد. آنها به دلیل ترس از ناشناخته ها یا دردهایی که ممکن است با تغییرات به وجود آیند، مقاومت می کنند. وظیفه شما این است که پایگاه امنی باشید که احساس اطمینان و همچنین انگیزه و انرژی برای جستجوی چیزهای جدید را انتقال می دهد. به عبارت دیگر، شما باید شجاعت در برابر تغییرات را تشویق کنید.

مغز انسان به طور پیش فرض دفاعی است و از ریسک دوری می کند. با این حال، با تمرین و مهمتر از همه، الگوهای مثبت، مردم می توانند ذهن خود را به پذیرش ریسک ها تغییر دهند. بسیاری از رهبران مردم را تشویق می کنند که در منطقه ایمنی بمانند، یا به عبارتی "بازی نکنید تا بازنده نشوید". اما بهترین رهبران اعتماد کافی را ایجاد می کنند تا دیگران با احساس امنیت و حمایت، هوشمندانه ریسک کنند و "برای پیروزی بازی کنند". این یک رفتار فعال و مثبت است که تبدیل به نیروی محرکه تغییر و در نهایت دستیابی به موفقیت و تاب آوری پایدار می شود.

تفاوت های فرهنگی در بازارهای جهانی

فرهنگ های مختلف سبک های ارتباطی متفاوتی را ترجیح می دهند؛ بنابراین، یک پیام نمی تواند در همه فرهنگ ها به یک اندازه موثر باشد. برای برخی فرهنگ ها، تصاویر حاوی اطلاعات بیشتری نسبت به کلمات هستند و برای برخی دیگر، پیام کلامی بسیار مهم است. دکتر ادوارد هال، انسان شناس برجسته که مطالعات گوناگونی در حوزه رفتارهای بین فرهنگی انجام داده است، فرهنگ ها را به دو گروه فرهنگ های با کانتکست بالا و فرهنگ های با کانتکست پایین تقسیم می کند. ارتباطات در فرهنگ های با کانتکست بالا بستگی زیادی به جنبه های غیر کلامی ارتباطات دارد. فرهنگ های با کانتکست پایین بیشتر به اشکال ارتباطات صریح و کلامی وابسته هستند.



به طور مثال ایالات متحده یک فرهنگ با کانتکست پایین است که عمدتاً بر اطلاعاتی که صریحاً با کلمات منتقل می شوند، تکیه می کند. در مقابل، فرهنگ های آسیایی و اسپانیایی با کانتکست بالا هستند که عموماً ارتباطات عمیق تر و پیچیده تر از پیام های گفتاری یا نوشتاری را می پذیرند.

بنابراین هنگامی که به دنبال بازاریابی بین المللی هستید، باید در مذاکرات و همینطور ابزارهای ارتباطی و بازاریابی خود، تفاوت های فرهنگی کشورهای مختلف را در نظر بگیرید تا به اهدافتان در بازارهای هدف جهانی برسید.



تاثیر برندسازی شفصی مدیرعامل در برند کارفرما

برند شخصی مدیرعامل می تواند بر ارزش نام تجاری شرکت و همینطور برند کارفرمای آن سازمان بیفزاید. برند کارفرما تصویری از سازمان است که در ذهن کارکنان فعلی و متقاضیان کار ایجاد شده است. یک برند کارفرمای قدرتمند می تواند میزان حفظ کارکنان را افزایش و هزینه های مالی و زمانی کارمندیابی را کاهش دهد.

نه تنها مدیرعامل، بلکه کل تیم رهبری، صاحبین و سهامداران سازمان می توانند از طریق برند شخصی خود به ارتقای برند کارفرما کمک کنند. داشتن یک وبسایت شخصی، انتشار محتوای جذاب در صفحات شخصی شبکه های اجتماعی مانند لینکدین، اینستاگرام و توئیتر، سخنرانی در رویدادهای مهم، مصاحبه با نشریات چاپی و آنلاین و یا حضور در برنامه های رادیویی و تلویزیونی را می توان به عنوان اقداماتی که به برندسازی شخصی رهبران سازمان کمک می کنند ذکر کرد که نهایتاً به رشد برند کارفرما یاری می رسانند.



جهت عضویت در مشاوره به شماره واتساپ
۰۹۳۷۲۰۶۳۵۴۳ پیام ارسال فرمائید.



مشاوره را در شبکه های اجتماعی دنبال کنید:

moshaver.ism



moshaverism



دکتر امیر نیک خواه

بنیانگذار و مدیرعامل گروه نیک خواه



NikKhah
Consulting

NikKhah
Trading

NikKhah
Branding



Iran Medium

BL
Busiland



www.amirnikkhah.com
www.iranmedium.com
www.nikkhahtrading.ir
www.busiland.com

me@amirnikkhah.com
info@iranmedium.com
info@nikkhahtrading.ir
info@busiland.com

