کوری ارگانیک در توسعه کسب‌وکار، بهای انکار زیست‌شناسی تصمیم

یکی از فرساینده‌ترین و در عین حال نامرئی‌ترین بحران‌هایی که می‌تواند منابع، سرمایه و توان راهبردی شرکت‌ها را تحلیل ببرد، چیزی است که می‌توان آن را **کوری ارگانیک** نامید، ناتوانی سازمان در دیدن و جدی گرفتن ماهیت زیستی، شناختی و رفتاری انسان در معماری تصمیم‌های کسب‌وکار.سازمان‌هایی را می‌توان دید که ماه‌ها و گاه سال‌ها درگیر بودجه‌ریزی، توسعه محصول، بازطراحی فرایندها، ساخت تیم، جلسات هم‌ترازی و بهینه‌سازی شاخص‌های عملکرد هستند، اما محصول نهایی پس از ورود به بازار با مقاومت، بی‌تفاوتی یا انجماد تقاضا مواجه می‌شود.واکنش معمول، جست‌وجوی مشکل در بیرون از محصول است، بودجه تبلیغات کافی نبوده، تیم فروش ضعیف عمل کرده، بازار دچار رکود شده یا شرایط اقتصاد کلان نامساعد بوده است.اما گاهی مسئله عمیق‌تر از اینهاست. ممکن است سازمان محصولی را با منطق کاملاً عقلانی، مهندسی‌شده و اقتصادی طراحی کرده باشد، اما انسان را به‌عنوان مصرف‌کننده نهایی آن، موجودی بیش از حد عقلانی، صبور و محاسبه‌گر فرض کرده باشد.این همان نقطه‌ای است که **کوری ارگانیک** آغاز می‌شود.

تقابل فرضیه مکانیکی با منطق ارگانیک انسان

بخش قابل‌توجهی از فرایندهای توسعه کسب‌وکار بر اساس یک **انسان فرضی** طراحی می‌شوند، انسانی که زمان کافی دارد، اطلاعات را با دقت پردازش می‌کند، تفاوت میان گزینه‌ها را می‌سنجد، برای یادگیری فرایندهای جدید انگیزه دارد و در برابر پیچیدگی مقاومت چندانی نشان نمی‌دهد. اما انسان واقعی چنین تصمیم‌گیرنده‌ای نیست. ظرفیت توجه محدود است، پردازش اطلاعات هزینه دارد و تصمیم‌گیری تحت تأثیر ارزش ادراک‌شده، ریسک، عدم‌قطعیت، تلاش شناختی، زمان و زمینه اجتماعی قرار می‌گیرد.پژوهش‌های تصمیم‌گیری نشان می‌دهند که انسان در مواجهه با گزینه‌های مختلف، صرفاً **ارزش فنی** آنها را محاسبه نمی‌کند، هزینه تلاش و عدم‌قطعیت نیز در تصمیم نقش دارند.

۱ .انسان برای پردازش و اقدام، ظرفیت محدودی دارد

مغز انسان برای هر تصمیم، هزینه شناختی یکسانی پرداخت نمی‌کند. وقتی یک فرایند به مراحل متعدد، انتخاب‌های فرعی، اطلاعات اضافی یا یادگیری یک الگوی کاملاً جدید نیاز دارد، هزینه شناختی آن افزایش پیدا می‌کند.این به معنای آن نیست که انسان ذاتاً از پیچیدگی گریزان است. انسان برای چیزی که ارزش آن را بالا می‌داند، می‌تواند تلاش قابل‌توجهی انجام دهد. مسئله اینجاست که **تلاش نیز بخشی از هزینه تصمیم است.** اگر کاربر برای انجام یک فرایند پیچیده، ارزشی دریافت کند که از نگاه او ارزش این

تلاش را دارد، پیچیدگی الزاماً مانع نیست. اما اگر همان نتیجه را بتوان با تلاش بسیار کمتر به دست آورد، پیچیدگی اضافه به اصطکاک تبدیل می‌شود. بنابراین سازمانی که پیچیدگی محصول، فرایند یا تجربه را صرفاً از منظر فنی و اجرایی می‌بیند، ممکن است بخشی از واقعیت تصمیم انسان را اساساً نبیند.

۲ .انسان در شرایط عدم‌قطعیت، ریسک و فشار، تصمیم متفاوتی می‌گیرد

انسان در خلأ تصمیم نمی‌گیرد. تصمیم‌ها در محیط‌هایی گرفته می‌شوند که در آنها اطلاعات ناقص است، پیامدها کاملاً قابل پیش‌بینی نیستند و منابعی مانند پول، زمان، توجه و انرژی محدودند. پژوهش‌های علوم اعصاب و تصمیم‌گیری نشان می‌دهند که مغز در مواجهه با عدم‌قطعیت، احتمال پیامدها و نشانه‌های تهدید، اطلاعات مربوط به احتمال، ارزش و پیامد را در فرایند تصمیم وارد می‌کند. به همین دلیل، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری و احساس کنترل می‌توانند در بسیاری از موقعیت‌ها برای انسان اهمیت داشته باشند، به‌خصوص زمانی که فرد تحت فشار یا در معرض عدم‌قطعیت قرار دارد. اما سازمانی که انسان را صرفاً به‌عنوان **کاربر**، **مشتری** یا یک نقطه در قیف فروش می‌بیند، ممکن است این لایه از تصمیم را اصلاً در محاسبات خود وارد نکرده باشد.

کالبدشکافی توهم کارایی در اتاق‌های فکر

سازمان‌هایی که این واقعیت را نادیده می‌گیرند، ممکن است به چیزی برسند که می‌توان آن را **کارایی کاذب** نامید.در چنین سازمانی، تقریباً همه شاخص‌های داخلی می‌توانند مثبت باشند

سیستم در موعد مقرر تحویل شده است.

ویژگی‌های محصول طبق برنامه توسعه یافته‌اند.

استانداردهای فنی رعایت شده‌اند.

فرایندهای مدیریتی مستند شده‌اند.

بودجه کنترل شده است.

جلسات منظم برگزار شده‌اند.

و داشبوردهای مدیریتی پر از شاخص‌های سبز هستند. اما یک سؤال ممکن است در تمام این فرایندها غایب باشد، **آیا این محصول واقعاً با نحوه ادراک، تصمیم‌گیری و زندگی انسان سازگار شده است؟** این تمایز بسیار مهم است. سازمان می‌تواند در تولید یک محصول کارآمد باشد، بدون آنکه در ایجاد ارزش برای انسان کارآمد باشد. می‌تواند یک فرایند را از نظر عملیاتی بهینه کند، در حالی که همان فرایند برای مشتری از نظر شناختی یا روانی پرهزینه است. می‌تواند سرعت توسعه را افزایش دهد، بدون آنکه سرعت

پذیرش بازار افزایش پیدا کند. در این نقطه، **فعالیت** با **پیشرفت** اشتباه گرفته می‌شود. تیم احساس می‌کند در حال حرکت است، زیرا خروجی تولید می‌کند، اما بازار الزاماً چنین برداشتی ندارد.

مسئله‌ای که در متریک‌ها دیده نمی‌شود

وقتی پرسش‌های استراتژیک صرفاً حول این موضوعات شکل می‌گیرند که،

چگونه این قابلیت را سریع‌تر توسعه دهیم؟

حاشیه سود این ویژگی چقدر است؟

چگونه نرخ تبدیل را افزایش دهیم؟

چگونه هزینه جذب مشتری را کاهش دهیم؟

یک سؤال مهم ممکن است به حاشیه رانده شود، **این تصمیم برای انسان چه معنایی دارد؟** هزینه فقط پول نیست. هزینه می‌تواند زمان، توجه، تلاش شناختی، عدم‌قطعیت، ریسک ادراک‌شده، اضطراب، پیچیدگی یادگیری یا حتی هزینه اجتماعی باشد. این همان بخشی از معادله است که معمولاً در داشبوردهای سازمانی دیده نمی‌شود. سازمان برای سنجش هزینه تولید، هزینه نیروی انسانی، هزینه جذب مشتری و هزینه سرمایه مدل دارد، اما گاهی برای هزینه‌ای که تجربه محصول بر سیستم شناختی و روانی انسان تحمیل می‌کند، حتی یک زبان مشترک هم ندارد. مشکل دقیقاً از همین‌جا شروع می‌شود. **هزینه بازاریابی برای محصولی که با انسان سازگار نیست** اینجاست که یکی از خطاهای پرهزینه کسب‌وکار رخ می‌دهد. سازمان محصولی را تولید می‌کند که پذیرش آن برای مشتری دشوار است، سپس برای حل مشکل، بودجه بیشتری به بازاریابی اختصاص می‌دهد.

پیام‌های بیشتری تولید می‌شوند.

کمپین‌های بیشتری اجرا می‌شوند.

تخفیف‌های بیشتری ارائه می‌شود.

تیم فروش بیشتر تحت فشار قرار می‌گیرد.

اما اگر مسئله در خود معماری تجربه باشد، تبلیغات صرفاً تلاش می‌کند مقاومت ایجادشده در مرحله طراحی را در مرحله ارتباطات جبران کند. بازاریابی می‌تواند تقاضا ایجاد کند، اما نمی‌تواند برای همیشه هزینه یک تجربه نامتناسب را پنهان کند. اگر کاربر پس از مواجهه با محصول، با پیچیدگی، ابهام یا هزینه‌ای مواجه شود که ارزش ادراک‌شده آن را توجیه نمی‌کند، افزایش شدت ارتباطات الزاماً

مسئله را حل نخواهد کرد. در چنین شرایطی، سازمان ممکن است به جای اصلاح علت، دائماً نشانه را تقویت کند. و اینجاست که سرمایه، به جای آنکه صرف کشف مسئله واقعی شود، صرف جبران نادیده گرفتن آن می‌شود.

هشدار پایانی

بازار یک دادگاه منطقی نیست که استدلال‌های فنی، زحمات تیم توسعه یا حجم سرمایه‌گذاری شرکت را قضاوت کند. بازار از انسان‌هایی تشکیل شده است که با محدودیت زمان، توجه، پول، اطلاعات و انرژی تصمیم می‌گیرند. آنها همیشه منطقی‌ترین گزینه را انتخاب نمی‌کنند، اما تقریباً همیشه از درون محدودیت‌های واقعی زندگی خود تصمیم می‌گیرند. به همین دلیل، توسعه کسب‌وکار فقط مسئله زیرساخت، فناوری، سرمایه، عملیات و مهندسی نیست.

انسان نیز یک زیرساخت است، اما زیرساختی از جنس زیست‌شناسی، شناخت و رفتار.

همان‌طور که هیچ سازمان جدی‌ای حاضر نیست زیرساخت فنی خود را بر اساس حدس و شهود بنا کند، نمی‌تواند انتظار داشته باشد که رفتار انسان را نیز صرفاً با چند پرسونا، چند نظرسنجی و چند شاخص بازاریابی توضیح دهد. اگر سازمان برای معماری فناوری، دانش مهندسی می‌خواهد، برای فهم بازار نیز به دانش انسان نیاز دارد. اگر برای مدیریت سرمایه، دانش مالی ضروری است، برای طراحی تصمیم مشتری نیز شناخت سازوکارهای شناختی و رفتاری انسان ضروری است. و اگر سازمان برای ساختن یک سیستم پیچیده، متخصصان حوزه‌های فنی را به کار می‌گیرد، عجیب است که در مهم‌ترین بخش این سیستم یعنی انسانی که قرار است آن را بپذیرد، استفاده کند و برای آن پول بپردازد ــ همچنان به فرضیات ساده و شهودی تکیه کند. مسئله این نیست که کسب‌وکار باید زیست‌شناسی را جایگزین اقتصاد، مهندسی یا مدیریت کند. مسئله این است که **هیچ‌کدام از اینها بدون فهم انسان کامل نیستند.** کوری ارگانیک زمانی رخ می‌دهد که سازمان تمام اجزای سیستم را می‌بیند، جز موجود زنده‌ای که در مرکز آن قرار گرفته است. و تا زمانی که انسان به همان اندازه‌ای که زیرساخت، سرمایه، فناوری و عملیات جدی گرفته می‌شود، جدی گرفته نشود، بخشی از واقعیت بازار همچنان خارج از میدان دید سازمان باقی خواهد ماند. در نهایت، مسئله ساده است، **نمی‌توان انتظار داشت سیستمی برای انسان ساخته شود، در حالی که خود انسان در معماری آن سیستم به‌درستی فهمیده نشده است.**

