



پرداخت بدهی های شرکت می شد و عملاً سودآوری نداشتیم. باز هم ماندیم و انبوهی از طلبکاران و این بار نیز ۳ شریک تازه و علاقمندی ایشان به گریز از بحران!

در شهریور ۱۳۸۷ بار دیگر گروهی جدید از دوستان به کمک آمدند و ظرف مدتی کوتاه دفتر کاری را اجاره کردیم و به تعداد ۱۰ نفر رسیدیم و حدود ۱۵ میلیون تومان به بدهی هایمان اضافه شد، اما در شراکت به توافق نرسیدیم و آذرماه ۱۳۸۷ دوباره دفتر شرکت را تعطیل کردیم و شرکای جدید هم رفتند و روز از نو و روزی از نو!

این بار به سراغ یکی از دوستان و مشتریان خود آقای مهندس خاکباز (مدیر عامل شرکت تتسا) رفتم و از ایشان کمک طلبیدم. ابتدا یک اتاق از دفتر مرکزی این شرکت برای تمرکز بر مشاوره و آموزش در اختیارمان قرار گرفت و امروز تمامی فضا به شرکت مهرکامان توسعه فناوری تعلق داده شده است. دوباره جان تازه ای گرفتیم و رفته رفته قریب به ۳۰ نفر همکار جدید به مجموعه اضافه شدند، که البته پرداخت بدهی ها همچنان ادامه دارد. ناگفته نماند خانم عاطفه گلی زاده به غیر از چند ماه غیبت از سال ۱۳۸۲ همراهی خود را با شرکت داشته و پشتیبان مناسبی برای شرکت بوده اند. در این مدت متوجه اثربخشی فوق العاده مشاوره و آموزش در سازمان ها شدم، به طوری که رضایت و خرسندی مشتریان را در حد عالی در پی داشته است. اکنون به یاری خداوند از بطن مشکلات عجیب و پیچیده موفق بیرون آمده ایم و در پی این اتفاقات مانند فولادی آبدیده شده ایم. در این مدت از نظر روحی مشکل جدی نداشته ام و در کنار مواجهه با مسایل از ورزش نیز غافل نشده ام و این مسأله باعث شد تا بهتر سرپا باقی بمانم و در برابر مشکلات انبوه و لاینحل از نظر جسمی آسیب کمتری ببینم.

اکنون دارای سبک خاصی در فروش ایرانی هستم و در جریان کار می کوشم تا ریاکاری و ظاهر سازی نکنم و با صراحت به مشتریان حقایق کسب و کار را بیان می کنم.

پس از انجام چندین پروژه موفق در زمینه مشاوره، وضعیت آرام شد و یک شیب مثبت در حال طی شدن است. به مرور موفق به دریافت جواز تاسیس واحد مهندسی از وزارت صنایع و اخذ گرید مشاوره مدیریت و رتبه انفورماتیک از نهاد ریاست جمهوری گردیدیم تا شرکت با انرژی و انگیزه بیشتری به فعالیت ادامه دهد. به اعتقاد من علوم انسانی در کشور مورد توجه جدی قرار نگرفته است در حالی که تمامی کشورهای پیشرفته بر علوم انسانی متمرکز شده اند، ایران در رشته های فنی و مهندسی توانمندتر است. گرایش خانواده ها به گونه ایست که فرزندان توانمند و مستعد خود را به رشته های پزشکی و مهندسی می فرستند که بسیاری از ایشان نیز از کشور مهاجرت می کنند و به همین دلیل در دانش علوم انسانی پیشرفت چندانی نداشته ایم.

تصمیم و برنامه ام از مطالعه در رشته MBA این بود که بخشی از دانش مدیریت را در ایران بومی سازی کنم. بر این اساس در سال ۱۳۸۶ کتاب "مدیریت تحقیق و توسعه" را تالیف و منتشر نمودم تا راهکارهای

## علوم انسانی در کشور مورد توجه جدی قرار نگرفته است در حالی که تمامی کشورهای پیشرفته بر علوم انسانی متمرکز شده اند، ایران در رشته های فنی و مهندسی توانمندتر است. گرایش خانواده ها به گونه ایست که فرزندان توانمند و مستعد خود را به رشته های پزشکی و مهندسی می فرستند که بسیاری از ایشان نیز از کشور مهاجرت می کنند و به همین دلیل در دانش علوم انسانی پیشرفت چندانی نداشته ایم.

قرائن می گیرند اما فردگرایان با کلمات قانع می شوند. جمع گراها دیر باورند و فردگرایان به سرعت اعتماد می کنند. این مسائل به اندازه ای میان افراد تفاوت ایجاد کرده که تأثیرات آن در تمامی لحظات زندگی جریان دارد.

البته حد میانی نیز وجود دارد که نسخه ایده آلی از روحیه جمع گرایی و فردگرایی هستند. روحیات و رفتارهای برخی افراد براساس خودسازی دینی و در برابر فشارهای زیاد تعدیل می شود و برخی نیز به دلیل قرار گرفتن در محیط های متفاوت، تغییر می کنند. اما به اعتقاد من هم جمع گرایان و هم فردگرایان نیاز به تعدیل دارند و «تقوا» تنها توصیه پروردگار به این دو قشر است.

### مشکل مدیران ایرانی چیست؟

فردگرایی و جمع گرایی موثرترین عامل در مدیریت ایرانی است و مدیران بر اساس آن، رفتارها و کارکردهای اطرافیان را سنجیده و تصمیم گیری می کنند. البته سازمان ها همواره دارای نقاط ضعفی هستند که لازم است به رفع آن بپردازند. برای مثال برخی با مشکلات استراتژیک مواجه اند، بعضی نیز دارای سیستم مالی شفاف و روشنی نیستند. گروهی با مسایل مهندسی و تولید دست و پنجه نرم می کنند، بعضی نیز فروشندگی نیستند و در بازاریابی دچار عارضه اند. این نوع شرکت ها، تولیدکننده محصولات مرغوب و با کیفیت هستند اما در بازار چندان شناخته شده نمی باشند. برخی از مدیران در مدیریت منابع انسانی مشکل اساسی دارند که این امر هم به نوبه خود یک آفت است. این حوزه از پیچیده ترین بخش های مدیریت در ایران است و مدیریت منابع انسانی بسیار دشوار است، زیرا افراد دارای انتظارات و توقعات مختلفی هستند و بر اساس توضیحات پیشین ۵۰ درصد جمع گرا و ۵۰ درصد فردگرا هستند. به همین دلیل نوع رفتاری که مدنظر آنهاست؛ متفاوت می باشد. به عبارت بهتر با یک نوع رفتار نمی توان مدیر موفقی در ارتباط با منابع انسانی ایرانی بود.

به نظر من مدیریت در ایران هنوز بومی سازی نشده است. ایرانیان جمع گرا هستند و اگر در ایران جمع گرا باشید در زمینه اجتماعی، اقتصادی، کارآفرینی و... موفق تر خواهید بود. جمع گرایان با نوع ارتباط و تعاملی که به خوبی آموخته اند، قادر به پیشبرد اهداف خود هستند. برای مثال راحت تر وام بانکی دریافت

بومی سازی دانش فنی و تولید فناوری در صنعت را همراهی نمایم.

تا سال ۱۳۸۶ بسیاری از کتاب های برایان تریسی و نویسندگان مشهور غربی را مطالعه نمودم اما هنوز متوجه مشکل خود در زمینه بازاریابی و فروش نمی شدم. همزمان با مشاوره و آموزش در سازمان ها مشغول تدریس «بازاریابی بین المللی» در دانشگاه نیز بودم. مدتی به طول انجامید تا ریشه های عدم موفقیت در بازاریابی و فروش محصولات مهرکامان را پیدا کردم. ضمن مطالعه تئوری فرهنگ ها از دیدگاه هافستد متوجه شدم حدود ۵۰ درصد ایرانیان فردگرا و باقی جمع گرا هستند. من در زمینه بازاریابی و فروش با فردگرایان مشکلی نداشتم زیرا خودم نیز فردگرا هستم، اما مشکل این جا بود که قادر به برقراری ارتباط موثر و فروش به جمع گرایان نبودم. از همین مقطع، مانی فروش به فردگرایان و جمع گرایان را آموختم و براساس این رفتارها فروش را آغاز کردم و به موفقیت دست یافتم. در حال حاضر نیز با یک احوالپرسی کوتاه به خوبی متوجه می شوم فرد مقابل فردگرا است یا جمع گرا و بر این اساس، نوع رفتار و گفتارم را با وی تنظیم می کنم. زمانی که نقاط ضعف و قوت همدیگر را بدانیم به سازگاری و تعادل خواهیم رسید. تمامی این موارد را در کتاب "ایرانی ترین فروش، حرفه ای ترین در جهان" یادآور شده ام زیرا رعایت این نکات اثرات مثبتی در انجام مشاوره هایم گذاشته است. یک فروشنده زمانی موفق ترین است که بتواند در ایران محصولات خود را به فروش برساند زیرا فروش در ایران کار بسیار دشواری است.

خداوند در قرآن مجید نیز دستوراتی به جمع گرایان و فردگرایان داده است. برای مثال به فردگرایان توصیه می کند که بصور باشند و در انجام کارها تعجیل نکنند. زیرا فردگرایان انسان های بسیار عجولی هستند. به جمع گرایان نیز توصیه شده تا از غیبت، دروغ، تهمت و... بیشتر بزرزد باشند زیرا جمع گرایان زیادتر صحبت می کنند و ارتباطات کلامی بیشتری با دیگران برقرار می کنند. جمع گرایان تمایل زیادی به حضور در میهمانی ها و محافل دوستانه دارند در صورتی که فردگرایان تمایل بیشتری به تنهایی و کم گفتن دارند. جمع گرایان برخی مواقع قانون را به خاطر روابط زیر پا می گذارند در حالی که فردگرایان سعی می کنند همیشه قانونمند و ضابطه مند پیش بروند. جمع گرایان اغلب تصمیمات خود را بر اساس شواهد و

می کنند. به اعتقاد من بهتر است مدیران کلان سازمان و کشور جمع گرا و کارشناسان و مسوولان امور تخصصی فردگرا و دانش محور باشند.

### کارآفرین فرد گراست یا جمع گرا؟

کارآفرینی یک روحیه است و در تمامی افراد دیده نمی شود. بسیاری از افراد تمایل دارند که کارآفرین باشند اما این علاقه و تمایل کافی نیست. طبق تعریف آقای دکتر احمد پور دریانی، «کارآفرین فردی است که با پذیرش ریسک اجتماعی، حیثیتی و مالی و با بسیج منابع اقدام به عرضه محصولی نوآورانه برای کسب سود می کند.» ریسک کارآفرینی صرفاً محدود به منابع مالی نیست و مسائلی همچون اعتبار، حیثیت و آبروی افراد نیز در خطر می افتد. به همین دلیل هر فردی حاضر به پذیرش این ریسک نمی باشد. اگر فردی اقدام به کارآفرینی نمود و تمامی ریسک های مالی و حیثیتی آن را پذیرفت، بهتر است بداند که شریکان وی ممکن است دارای این روحیه نباشند و در این صورت خود او می باید تمامی درسهای آن فعالیت اقتصادی را بر عهده گیرد.

کارآفرین واقعی به اندازه ای بر رسیدن به اهداف پافشاری و اصرار می کند که اطرافیان خسته می شوند اما وی همچنان با تلاش و علاقه به کار ادامه می دهد تا موفق شود. کارآفرینان به استقلال شغلی خود علاقه بسیاری دارند و با سماجت و پیگیری، مشکلات را به نحوی مرتفع می کنند. واقعیت این است که کارآفرین به دلیل پافشاری و اصرار بر اجرایی شدن ایده و طرح خود، به موفقیت دست می یابد.

ایران، نوسانات شدید اقتصادی اجتماعی، سیاسی و صنعتی متعددی را تجربه می کند و پشت سر می گذارد، اما کارآفرینان حقیقی قواعد بازی در این میدان را به خوبی آموخته اند و همراه با این نوسانات حرکت می کنند. کارآفرین از این نکته غافل نیست که اگر مانند سنگی در مقابل امواج سهمگین بحران ها و نوسانات بایستد، در نهایت امواج او را در هم می شکنند. لذا سوار بر موج می شود و با انعطاف و پذیرش شرایط ابهام، از گزند امواج مصون می ماند.

در بدترین شرایط اقتصادی برخی از سازمان ها رشد می کنند و در این شرایط نیز، یک لحظه متوقف نمی شوند. کارآفرین به انتظار دریافت وام نمی ماند و اصولاً مسیر کسب و کار خود را وابسته به یک راه نمی سازد. هیچ عاملی موجب توقف وی نمی شود. نه مسائل سیاسی و نه تلاطم های اقتصادی. او همچنان استوار باقی می ماند و اعتقاد راسخ دارد که یک کارآفرین باید محکم تر و استوارتر از آن باشد که مسائل سیاسی و اقتصادی دلیل توقف وی شود.

### و به نظر شما...

- ترکیب مدیران سازمان بر اساس تفکر جمع گرایی و فردگرایی چگونه باید باشد؟
- چه مسائلی فروش را در ایران دشوار می سازد و چه راهکارهایی در این زمینه پیشنهاد می شود؟