

## به نام خدا

## ترجمه گزارشی از مک کینزی

ترجمه و تدوین:

علیرضا سلمانی

کارشناس مالکیت فکری دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی

جهت مطالعه مدیران و کارشناسان

### چگونه شرکت های نوآور، از فناوری برای عملکرد بهتر استفاده می کنند؟

آخرین نظرسنجی دیجیتال ما نشان می دهد که سازمان های دارای فرهنگ نوآوری، ارزش بیشتری از سرمایه گذاری های فناوری استراتژیک نسبت به همتایان خود دریافت می کنند.

توسط مت بانهولزر<sup>۱</sup>، لورا لابرژا<sup>۲</sup>، اندی وست<sup>۳</sup> و ایوان ویلیامز<sup>۴</sup>



<sup>1</sup> Matt Banholzer

<sup>2</sup> Laura LaBerge

<sup>3</sup> Andy West

<sup>4</sup> Evan Williams

شرکت‌های پیشرو به‌طور فزاینده‌ای فناوری‌های پیچیده‌ای را برای دستیابی به نوآوری‌هایی به کار می‌گیرند که به آنها در تضمین رشد آینده کمک می‌کند. با این حال، آخرین نظرسنجی جهانی مک‌کینزی، در مورد استراتژی دیجیتال و سرمایه‌گذاری نشان می‌دهد، برای اینکه این سرمایه‌گذاری‌ها مزایایی را برای کل سازمان به ارمغان بیاورند، شرکت‌ها باید مدل‌های عملیاتی و فرهنگ‌هایی که از نوآوری استقبال می‌کنند را توسعه دهند.

پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی‌های قبلی ما، چالش‌های فرهنگی را به‌عنوان بزرگ‌ترین مانع برای کسب نتایج از سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال شناسایی کرده بودند. ریسک‌گریزی، تفکرات نادیده گرفته شده و بیزاری عمومی از فناوری، پذیرش ابزارها و فرآیندهای جدید را کند می‌کند. آخرین نظرسنجی که بیش از ۱۰۰۰ مدیر آن را تکمیل کردند، یافته‌های قبلی را تقویت می‌کند که با فرهنگ نادرست یا روش‌های کار که در میان سه دلیل اصلی برای شکست یا توقف تحولات دیجیتال ذکر شده است.

با توجه به فناوری‌های جدیدی مانند هوش مصنوعی مولد که آماده است بسیاری از بخش‌ها و عملکردها را مختل کند و بیش از سه چهارم از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی اعلام کردند که مدل‌های تجاری فعلی شرکت‌هایشان تا سال ۲۰۲۵ از نظر اقتصادی مقرون به صرفه نخواهد بود، بنابراین نوآوری یک اولویت مشخص برای بسیاری از شرکت‌ها می‌باشد. ما می‌خواستیم درک بهتری داشته باشیم که چگونه فرهنگ و مدل عملیاتی یک سازمان، بر موفقیت طرح‌های نوآوری تأثیر می‌گذارد.

برای بررسی این مسائل، گروهی از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی (حدود ۱۰ درصد از نمونه مدیران در سراسر صنایع و مناطق جغرافیایی) را که بر اساس ارزیابی‌های خود اظهار داشتند که فرهنگ‌های سازمانی آنها باعث موفقیت نوآوری شده است، را به صفر رساندیم. سپس ارزیابی کردیم که آیا این بخش به نتایج تجاری بهتری دست یافته است یا خیر.

## ایجاد فرهنگ نوآوری محور

تلاش برای تمرکز فرهنگ سازمان بر نوآوری باید هم سیستماتیک و هم عمدی باشد. تحقیقات قبلی ما پنج اولویت را شناسایی کرد که رهبران می‌توانند برای تقویت چنین فرهنگی از آن استفاده کنند، از شناسایی صریح نوآوری به عنوان یک ارزش اصلی شرکت تا سایر موارد.

در نظرسنجی جدید ما، سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری قوی را گزارش می‌کنند، نسبت به سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری ضعیفی دارند، دو برابر نرخ مقیاس‌گذاری مؤثر تأثیر تحولات دیجیتالی خود را داشتند (شکل ۱). علاوه بر این، بیش از نیمی از شرکت‌های متمرکز بر نوآوری در دو سال گذشته سرمایه‌گذاری‌های دیجیتالی خود را افزایش داده‌اند، در حالی که تنها یک‌سوم شرکت‌های نوآوری کمتری دارند. شاید مهمتر از آن، سازمان‌هایی با فرهنگ نوآوری دو برابر نرخ سرمایه‌گذاری در نوآوری و تحقیق و توسعه دارند. آنها همچنین هزینه‌های فناوری خود را به جایی هدایت می‌کنند که بیشترین تأثیر تجاری را داشته باشد: تسریع تمایز رقابتی و تعبیه یک مدل عملیاتی پایدار.

تسریع تمایز رقابتی شرکت‌هایی با فرهنگ نوآوری قوی، در استفاده از فناوری برای فاصله گرفتن از رقبا، از همتایان خود جلوتر هستند (شکل ۲). بیش از نیمی از آنها از فناوری‌هایی استفاده می‌کنند که به آنها اجازه می‌دهد تا از مزایای اثرات شبکه بهره ببرند،

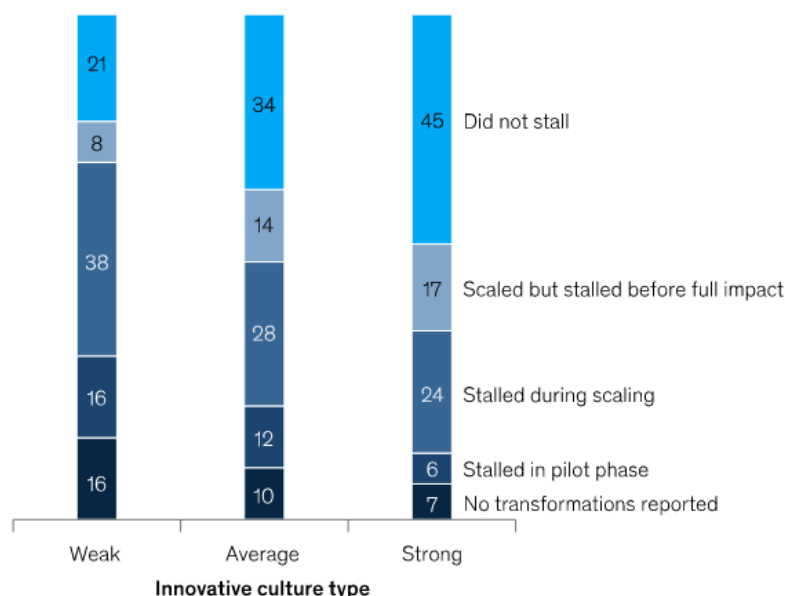
همانطور که بازارهای آنلاین برای خرده‌فروشان انجام می‌دهند. نزدیک به دو سوم از هوش مصنوعی در فرآیندهای اصلی خود، چه داخلی و چه در مواجهه با مشتری، برای افزایش سرعت، جزئیات و دقت استفاده می‌کنند. برای مثال، در سازمان‌های نوآوری مراقبت‌های بهداشتی، هوش مصنوعی تشخیص‌های پزشکی و طرح‌های درمانی را بهبود می‌بخشد، در حالی که شرکت‌های نوشیدنی در حال آزمایش طعم‌های نوشیدنی تولید شده توسط هوش مصنوعی هستند.

علاوه بر این، اکثریت قریب به اتفاق این شرکت‌ها از مزایای هزینه و انعطاف‌پذیری که پلتفرم‌های دیجیتال و مدل‌های کسب‌وکار ابری می‌توانند به همراه داشته باشند، بهره می‌برند. به عنوان مثال، سازمان‌هایی که دارای شبکه‌های شریک پیچیده هستند، می‌توانند از پشتوانه‌های فناوری برای ایجاد تغییرات کوچک طراحی در سراسر زنجیره تأمین خود استفاده کنند. در نهایت، نوآوران پیشرو می‌توانند استعدادهای برتر فناوری را جذب کنند و از این استعداد به عنوان «force multiplier» برای تسریع نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و پیشنهادات خود استفاده کنند.

شکل ۱:

### Companies with strong innovation cultures are much more likely to succeed in digital transformations.

Outcome of transformations by innovation culture type, % of respondents selecting each outcome



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.  
Source: McKinsey Global Survey on digital strategy, 2023, n = 1,086

همه این اقدامات زمانی در حیطه اختیارات بومی‌های فناوری بود، اما اکنون توسط شرکت‌های پیشرو در حال اجرا هستند. شرکت‌های تثبیت‌شده، تشخیص می‌دهند که پذیرش روش‌های جدید و اتخاذ مدل‌های عملیاتی که دارای فناوری دیجیتال در مرکز هستند، برای توانایی آنها در نوآوری و چرخش سریع بسیار مهم است.

## مدل عملیاتی

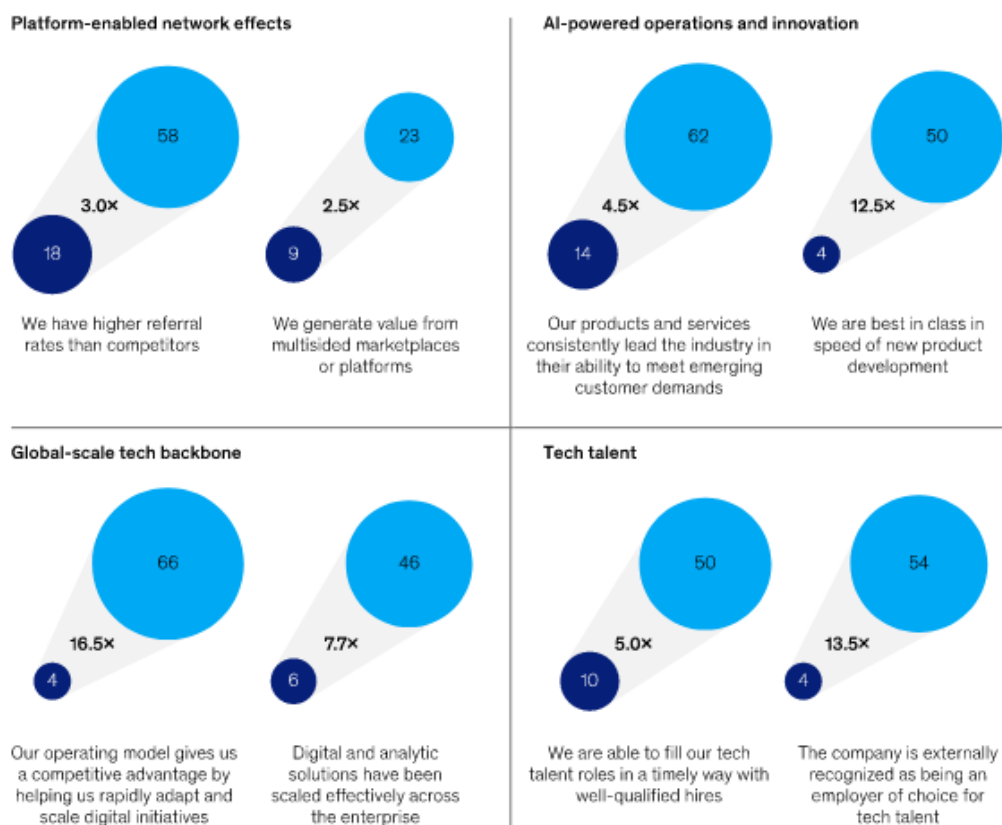
تجربه ما نشان می دهد که برای موفقیت تحولات دیجیتال، شرکت ها نه تنها باید قابلیت های داده و فناوری را توسعه دهند، بلکه باید مدل های عملیاتی خود را نیز تغییر دهند. قبلاً گزارش داده ایم که شرکت ها، بیشترین ارزش را زمانی بدست می آورند که با فناوری را مدل کسب و کار خود به جای تمرکز بر موارد غیرمرتبط به کار برند.

شکل ۲:

### Organizations with strong innovation cultures excel at leveraging digital investments to differentiate themselves from their competitors.

Digital investment success of organizations by type and innovation culture, % of respondents

● Agreed innovative culture gave them competitive edge ● Disagreed innovative culture gave them competitive edge



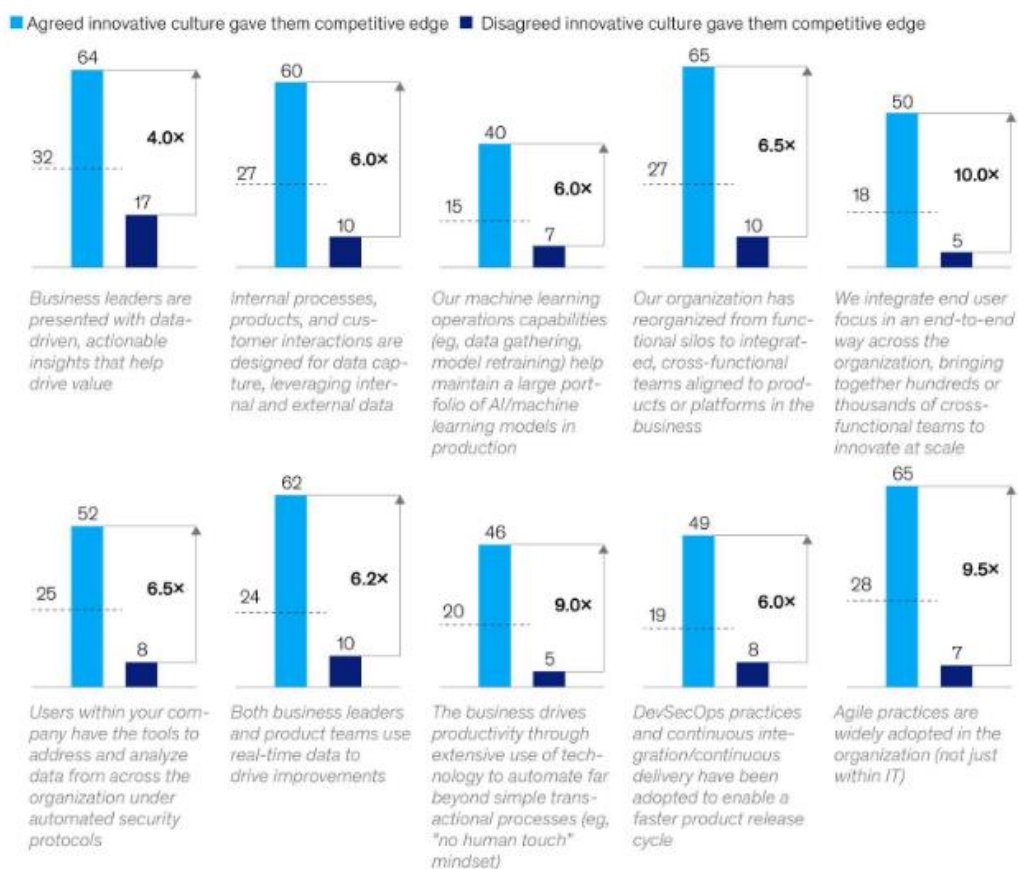
آخرین تحقیقات ما این یافته ها را تأیید می کند و همچنین نشان می دهد که شرکت های نوآور، فناوری ها و تغییرات مدل عملیاتی را در اولویت قرار می دهند که به آنها کمک می کند تا یادگیری و سازگاری سریع - عناصر کلیدی نوآوری - را تسریع بخشند.

هنگامی که از شرکت کنندگان در نظرسنجی در مورد بیش از ۳۰ شیوه و قابلیت پرسیدیم، متوجه شدیم که نوآوران برتر به ویژه در به کارگیری فناوری در سه بعد کسب و کارشان: سرعت، یکپارچگی و واقعیت گرایی، برتر از همتایان خود هستند.

شکل ۳:

### Leading innovators are investing in areas that hardwire their organizations for speed, integration, and fact orientation.

Investment by innovative culture belief, % of respondents



شرکت های نوآور از فناوری استفاده می کنند تا به آنها کمک کند تا تصمیمات خود را بر اساس حقایق و داده ها در سطوحی بسیار فراتر از همتایان خود قرار دهند. این طرز فکر آگاهانه بیرونی، آسیب پذیری در برابر سوگیری ها و سیاست های داخلی را کاهش می دهد و شرکت را قادر می سازد تا به سرعت استراتژی ها، اولویت های تحقیق و توسعه و مجموعه ابتکارات خود را اصلاح کند. به عنوان مثال، این سازمان ها، شش برابر بیشتر از سازمان هایی که فرهنگ نوآوری ضعیفی دارند، محصولات، فرآیندهای داخلی و تعاملات خود با مشتری را برای جمع آوری داده ها طراحی کرده اند. رهبران آنها نیز تقریباً سه برابر بیشتر احتمال دارد که بر اساس

آن بینش های مبتنی بر داده تصمیم گیری کنند و از "analysis paralysis" که بسیاری از سازمان ها را به دام می اندازد اجتناب کنند. سپس آنها یک مزیت رقابتی در تشخیص تغییرات در نیازهای مشتری و شرایط بازار به دست می آورند.

نوآوران برتر همچنین از فناوری برای شکستن (or at least perforate organizational silos) استفاده می کنند. انجام این کار در واکنش سریع به تغییرات و در بهینه سازی ابتکارات برای کل سازمان حیاتی است. شرکت های نوآور نه تنها تیم های متقابل کارکردی می سازند، بلکه داده های متقابل عملکردی را نیز جمع آوری می کنند تا آن تیم ها دید جامع تری از کسب و کار به دست آورند. آنها همچنین نه برابر بیشتر احتمال دارد که تمرکز کاربر نهایی برای تجزیه بخش های درون سازمانی داشته باشند و بیش از پنج برابر بیشتر احتمال دارد که عملکردهای کنترلی و پروتکل های امنیتی یکپارچه را در فرآیندها و دسترسی به داده های سازمانی خود داشته باشند.

در نتیجه، رهبران آنها بهتر می توانند فرصت هایی را شناسایی کنند که نتایج کلی کسب و کار را به حداکثر می رساند. به همان اندازه مهم، آنها می توانند ابتکاراتی را شناسایی کنند که در عین اینکه برای یک حوزه از کسب و کار سود می برند، می توانند بر سایر حوزه ها تأثیر منفی بگذارند، همانطور که ممکن است در مورد پروژه های مستعد نقض امنیت سایبری در صورتی که اعضای تیم فاقد تخصص مناسب باشند، اتفاق بیفتد.

شرکت هایی با فرهنگ نوآوری بیشتر از فناوری استفاده می کنند تا اطمینان حاصل کنند که جزئیات و پیچیدگی اضافه شده سرعت را به خطر نمی اندازد. آنها بیش از هشت برابر بیشتر از سایرین احتمال دارد که شیوه های چابک کلیدی را در سراسر سازمان به کار می گیرند و توانایی یادگیری و سازگاری آنها را تسریع می کنند. رهبران کسب و کار آنها به داده های بی درنگ دسترسی دارند تا به آنها در تصمیم گیری سریع کمک کند.

سازمان های نوآور همچنین فرآیندهای خود را از توسعه تا تحویل یکپارچه می کنند و هشت برابر بیشتر از هم تایان خود که کمتر نوآور هستند، فراتر از اتوماسیون ساده حرکت می کنند.

برای به کارگیری فناوری هایی مانند ژن هوش مصنوعی. همانطور که هوش مصنوعی ژنرال و سایر فناوری های پیشرفته بهبود می یابند، شرکت هایی که از قبل از آنها استفاده می کنند، احتمالاً پیشتاز نوآوری خود را در رقبا افزایش می دهند.

### دستیابی به عملکرد برتر کسب و کار

آیا همه این فعالیت ها به عملکرد بهتر از رقبا منجر می شود؟ تحلیل ما به طور قاطع نشان می دهد که بله. هنگامی که از نوآوران برتر در مورد مجموعه ای از نتایج کسب و کار ناشی از تلاش های نوآوری خود سؤال شد، نوآوران برتر تأثیر قابل توجهی بالاتری را گزارش کردند (شکل ۴). برای مثال، آنها در تولید محصولات جدید ده برابر سریعتر از نوآوران ضعیف هستند. همچنین در توانایی

---

<sup>۵</sup> فلج تحلیلی یک عبارت محاوره ای است که برای توصیف احساس ناتوانی در تصمیم گیری به دلیل تفکر بیش از حد به یک مشکل استفاده می شود. این اغلب زمانی اتفاق می افتد که به جای اقدام و تصمیم گیری، با متغیرهای زیادی سر و کار دارید و دائماً در مورد راه حل ها تحقیق می کنید.

<sup>۶</sup> سیلوهای سازمانی در تجارت زمانی است که یک شرکت دارای گروه هایی از متخصصان است که بر اساس بخش، تخصص یا مکان از هم جدا شده اند. یک رویکرد بسیار رایج. مشکل زمانی شروع می شود که کارمندان فقط از نظر فیزیکی از هم جدا نیستند، بلکه زمانی که به جای اهداف شرکت، اهداف بخش را دنبال می کنند.

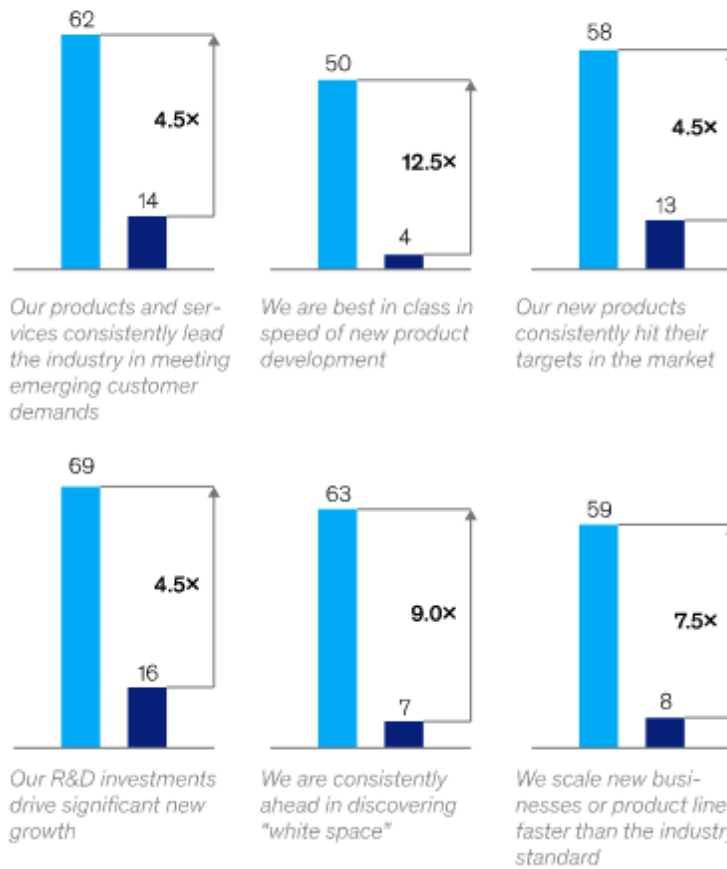
مقیاس پذیری شش برابر پیشی می گیرند. یک کسب و کار جدید، و پیشنهادات آنها بیش از سه برابر بیشتر نیازهای مشتریان را برآورده می کند.

شکل ۴:

## Top innovators are more successful at creating business value from investments in tech and R&D.

Successful innovation, by innovative culture belief, % of respondents who agree

■ Agreed innovative culture gave them competitive edge ■ Disagreed innovative culture gave them competitive edge



این سازمان‌ها همچنین بیش از ده برابر، بیشتر از سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری ضعیفی دارند، در مجموع عملکرد بهتری در اقتصاد داشتند و هم از نظر رشد درآمد و هم در EBIT<sup>۷</sup> در دهک‌های برتر قرار داشتند. در حالی که برخی از این موفقیت می‌تواند ناشی از عوامل دیگر باشد، واضح است که نتایج نوآوری که توسط سرمایه‌گذاری‌های فناوری خاص امکان‌پذیر می‌شود، نقشی ایفا می‌کند.

ترکیبی از سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و بهبود مدل‌های عملیاتی، نوآوران برتر را هرچه بیشتر جلوتر از این مجموعه سوق می‌دهد. فن‌آوری‌های جدید، مانند نسل هوش مصنوعی، تنها به این مزیت سرعت می‌بخشند، به‌ویژه در عصر عدم قطعیت جهانی، زمانی که شناسایی تغییرات و انطباق با آنها حتی مهم‌تر است. شرکت‌هایی که تحولات دیجیتال را با امید به سرعت بخشیدن به رشد و نوآوری راه‌اندازی می‌کنند، می‌توانند با نگاهی گسترده‌تر به مدل‌های عملیاتی و فرهنگ‌های خود، شانس موفقیت خود را افزایش دهند. این عناصر غیرفناوری اغلب نادیده گرفته می‌شوند، اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که آنها برای تثبیت شیوه‌های نوآوری که برای رشد و عملکرد بلندمدت ضروری هستند، حیاتی هستند.

---

<sup>۷</sup> سود قبل از بهره و مالیات (Earnings before interest & taxes)



## توضیحات تکمیلی واژه های داخل متن:

### اثر سیلو چیست؟

اثر سیلو عبارتی است که در کسب و کارها برای توصیف فقدان ارتباطات و اهداف مشترک بین بخش های سازمان استفاده می شود .

### “ذهنیت سیلو” چیست؟

ذهنیت سیلو زمانی ظاهر می شود که کارمندان در بخش های مختلف نتوانند دانش های سازمانی شان را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. از علت های شایع می توان به این موارد اشاره کرد:

- عدم وجود سیستم ها یا ابزارهای ارتباطی مناسب در محل سازمان برای ارتباط موثر بین همکاران.
- وجود رقابت بین دپارتمان ها و همچنین تلاش برای حفظ محرمانگی داده ها در بین کارمندان.

علت اصلی هر چه که باشد، معمولاً فقط با توجه به رفتار و فرهنگ سازمانی کسب و کار می توانید تشخیص دهید که سیلوها چه زمانی در حال جابجایی هستند و نکته ی بسیار مهمی که مدیران کسب و کار باید در نظر بگیرند:

هنگامی که اثر سیلو در قسمتی از زنجیره کسب و کار اتفاق می افتد، متأسفانه در کل فضای کسب و کار گسترش می یابد.

علت اینکه اسم این فرهنگ را سیلو گذاشته اند این است که همانند سیلوی گندم، یک مخزن اطلاعات کاملاً بسته ای ایجاد می شود که هدف آن محفوظ نگه داشتن اطلاعات از دیگران است.

در دهه های گذشته بسیاری از سازمان ها، سیستم های عملیاتی متنوعی در فرهنگ سازمانی سیلویی ساخته اند. بدین معنا که در سطوح مختلف سازمان یا بین دپارتمان ها و گروه های مختلف یک سازمان، این ذهنیت وجود دارد که نمی خواهند اطلاعات یا دانش خود را با دیگر بخش های همان سازمان به اشتراک بگذارند. ذهنیت سیلویی اغلب با ایجاد “جنگ های اطلاعاتی تدافعی” منجر به کاهش کارایی و رشد بیشتر فرهنگ سیلویی می شود. بنا به دلایلی مانند غرور پوچ و بازی قدرت در سازمان، ذهنیت سیلویی تلاش می کند بخش خاصی از عملکرد یا نیازهای سازمان را برآورده کند و اغلب توجه کمی به داده های مهم مورد نیاز سازمان دارد.

فقدان توجه به این موضوع شرکت را به محلی تبدیل می کند که اطلاعات اصلی سازمان مانند؛ مشتری، محصول/خدمت، دارایی ها، فروش و ... در سیستم های مختلف پراکنده می شوند. این امر باعث به وجود آمدن دیدگاه های متعدد و افت کیفیت اطلاعات

می‌گردد، همچنین مانعی برای راه‌اندازی سیستم‌های هوش تجاری و تحلیلی در سازمان است، سیستم‌هایی که باعث تصمیم‌گیری بهتر و سریع‌تر می‌شوند. به طور خلاصه سازمان بویی از مدیریت داده‌های اصلی نبرده است.

#### ۴ اقدام مهم برای شکست اثر سیلو:

راه‌های ارتباطی را باز کنید.

-هیچ‌کس نمی‌تواند بدون ارتباط آزادانه، همکاری موثری داشته باشد. زمانی که همه به جدیدترین پیشرفت‌های شرکت دسترسی داشته باشند طبیعتاً انتشار دانش سازمانی بسیار آسان‌تر خواهد بود، بطوریکه رده پایین‌ترین کارمندان از نقطه نظرات بالارده‌ترین مدیران آگاه می‌شوند.

-در کنار وایت‌بوردها و مکالمه‌های سرد و بی‌روح در نرم افزارهای پیام‌رسان، وجود نرم افزار می‌تواند همکاری تیمی را بسیار آسان‌تر کند. به عنوان مثال، ابزاری مانند نرم افزار تماس اینترنتی با تلفن ثابت به کارمندان شما کمک می‌کند تا اسناد و منابع‌شان را به اشتراک بگذارند و با اعضای تیم از طریق تلفن، تماس ویدیویی کنفرانس یا گفت‌وگوی متنی در ارتباط باشند.

-راه دیگر برای تشویق به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، تشکیل جلسات منظم بین تیم‌ها برای بحث در مورد پیشرفت و فرصت‌های همکاری است. این جلسات می‌تواند توسط نفری از پیش تعیین شده برای ایجاد انگیزه در شروع بحث اداره شود.

-شرکت دیجی کالا از جمله شرکت‌های موفق با سابقه درخشان در ترویج ذهنیت شفاف و مشارکتی است. کارمندان دیجی کالا به طور فعال تشویق می‌شوند با هرکسی در شرکت در ارتباط باشند تا درباره ایده‌ها بحث کنند و بازخوردشان را به اشتراک بگذارند. به گفته یکی از برادران محمدی: هرکس باید بتواند با هرکس دیگری، در هر سطح و در هر زمانی، بدون ترس از سرزنش صحبت کند.

علاوه بر این، دفتر مرکزی دیجی کالا به گونه‌ای طراحی شده است که فرصت برخوردهای تصادفی و همکاری برنامه‌ریزی نشده بین کارمندان را افزایش می‌دهد.

در بخش نرم افزاری، شرکت نومان آماده است با ارائه یکی از بهترین راهکارهای ارتباطی یکپارچه جهان بخش بزرگی از مشکلات ارتباطی داخلی سازمانی و ارتباط با مشتریان‌تان را به صورت کامل و در سطحی عالی مرتفع نماید.

#### شکست اثر سیلو با شفافیت در وظایف و ماموریت کسب‌وکار:

-شفاف بودن هدف مشترک، یکی از موثرترین راه‌ها برای همسو کردن اولویت‌های همه و ترویج همکاری بیش‌تر در محل کار است. هر کارمند باید اهداف شرکت، دلایل پشت سر آن‌ها، برنامه دستیابی به آن‌ها و جایگاه هر تیم برای رسیدن به موفقیت را کامل درک کند.

-مشاهده اینکه دیگران چگونه در رسیدن به اهداف و ماموریت کلی شرکت مشارکت می‌کنند، حس وحدت بیش‌تری را تقویت می‌کند و باعث می‌شود کارکنان تمایل بیش‌تری به حمایت از یکدیگر داشته باشند.

-نقشه راه روشن، تصمیم‌گیری بهتر و سریع‌تر را بهبود می‌بخشد. وقتی شرح وظایف کاملاً مشخص است و همه می‌دانند چه کسی مسئول چه چیزی است، هیچ بحثی در مورد اینکه چه کسی صلاحیت برقراری ارتباط‌های خاص را دارد وجود ندارد.

## مدیران سرمشق کارکنان:

-یکی از راه‌های شکست اثر سیلو ترویج چشم انداز در سراسر شرکت است که این امر بدون حمایت کامل تیم رهبری شما دشوار است. مدیران شرکت به عنوان تأثیرگذارترین افراد که سایر کارمندان از آن‌ها الگوبرداری می‌کنند، باید استانداردهای شرکت را بیش از همه رعایت و اجرا کنند و در همه حال باید اولین کسانی باشند که رویکردها و روال‌های جدید به اشتراک‌گذاری منابع و اطلاعات را در کار اتخاذ می‌کنند.

-با رعایت وحدت و تعهد رهبران نسبت به شرکت، کارمندان شروع به پذیرش تغییر فرهنگ کرده و روال‌های کاری در داخل سازمان مستقر می‌شوند.

## پیوند متقابل تیمی

-برای کاهش اثر سیلو راه دیگر دعوت از اعضای تیم‌های مختلف برای شرکت در تمرینات میان تیمی است (و اگر کارکنان راه دور دارید، از فعالیت‌های تیم‌سازی مجازی استفاده کنید).

یکی از راه‌های انجام این کار، گردآوری تیمی تحت عنوان «تیم ساخت پروژه» است.

-افراد باید ایده‌هایشان را از بخش‌های مختلف گردهم آورند و برای ایجاد پروژه‌ی جدید بحث و تبادل نظر کنند. انجام این کار به کارمندان این فرصت را می‌دهد تا عملکرد سایر تیم‌ها را به دقت ببینند و در نشر اطلاعات حساسیت کم‌تری را داشته باشند و این باعث خواهد شد در دراز مدت احتمال حفاظت از اطلاعات به صورت وسواس گونه کم‌تر شود.

-آموزش کارمندان در زمینه مهارت‌ها و وظایفی که خارج از حوزه کاری معمولی آن‌ها است باعث می‌شود که آن‌ها قدردانی بهتری از کارهایی که همکاران‌شان هر روز انجام می‌دهند، داشته باشند و پروسه خود اصلاحی و حضور فعالانه‌تر درباره اطلاعات و منابعی که می‌توانند در آینده با بخش‌های دیگر به اشتراک بگذارند را شروع کنند.

-ایجاد فضای صمیمی و ایجاد بازی‌های تیمی تا حد بسیار زیادی در ساخت اعتماد و شکست سیلوهای داخل سازمانی کمک خواهد کرد.

---

## تعریف فلج تحلیلی

فلج تحلیلی حالتی است که فرد بر روی یک تصمیم‌گیری، بیش از حد فکر می‌کند و این کار مانع از به نتیجه رسیدن او می‌شود. شخص برای انجام یک کار، آن‌قدر بررسی و تردید و فکر می‌کند که در نهایت قادر به تصمیم‌گیری نیست و نتیجه‌گیری را فلج می‌کند؛ به چنین حالتی فلج تحلیلی می‌گویند. مطمئناً همه ما تناقض انتخاب را در زندگی روزمره خود تجربه کرده‌ایم؛ با این حال، تصمیمات ما در مورد چیزهای کوچک و پیش پا افتاده‌ای مانند تردید در تصمیم‌گیری ما برای انتخاب منوی شام، انتخاب نوع شامپو و غیره نیست. افرادی که با فلج تحلیلی روبه‌رو می‌شوند، حتی در تصمیم‌گیری‌های آسان و انتخاب‌های ساده هم دچار مشکل می‌شوند. برای مثال، چنین شخصی ساعت‌ها فکر می‌کند که امروز لباس‌هایش را با رنگ مشکی بپوشد یا سورمه‌ای.

## علل ایجاد فلج تحلیلی؟

- ۱- وقتی ترس زیادی دارید از اینکه مبدا تصمیم اشتباهی بگیرید.
- ۲- زمانی که برای تصمیم گیری وسواسی شده‌اید و آن قدر محتاطانه عمل می‌کنید که تصمیم گیری توسط شما مدام به تاخیر می‌افتد.
- ۳- هنگامی که چنان در بین گزینه‌های متعدد احاطه شده‌اید و زیاد هستند، که از انتخاب یک گزینه ناتوان هستید.
- ۴- وقتی موقعیت انتخاب شما ساده و روشن و مشخص باشد، ولی خودتان به راحتی آن را سخت نمایید و تبدیل به یک چالش دشوار کنید.
- ۵- وقتی که به اندازه‌ای در فکر کردن به نتیجه خروجی، درگیر می‌شوید و معطل می‌کنید که دیگر برای تصمیم‌گیری خیلی دیر است.

## چگونه با فلج تحلیلی مقابله کنیم؟

### اهداف اصلی را ترجیح دهید.

پیش از ورود به فرآیند تصمیم‌گیری، مقصد یا هدف‌های اصلی خود را برای این تصمیم مشخص کنید. سپس از این اهداف جهت راهنمایی در تصمیم‌گیری استفاده نمائید. این موضوع به شما کمک می‌کند تا هرچه سریع‌تر به یک تصمیم قابل اتکاء برسید و هنگام تصمیم گرفتن، آن اهداف هم در نظر داشته باشید.

### وقتی تصمیم گرفتید، به عقب برنگردید.

اگر پس از تصمیم‌گیری به عقب برگردید، باز هم در انجام انتخاب گم می‌شوید و شروع به دوباره فکر کردن درباره تصمیم قبلی می‌کنید و گرفتار فلج تحلیلی خواهید شد؛ بنابراین بهتر است به جای اینکه دوباره شروع کنید، روی تصمیم نهایی خود بمانید. به خاطر داشته باشید که زمان لازم برای تصمیم‌گیری را صرف کرده‌اید و از این بابت به نتیجه هم رسیده‌اید، پس با برگشتن به عقب، تنها باعث ایجاد شک و تردید درباره تصمیم خود می‌شوید.

### خواسته‌های دلتان را نادیده نگیرید.

فلج تحلیلی ریشه در ذهن دارد و توجه به احساسات درست رو به روی آن قرار دارد. دقیقاً مانند همان چیزی است که باعث می‌شود فست فود بگیریم یا برای پروژه خاصی داوطلب شویم.

در صورتی که روی دو گزینه به یک اندازه وسواس داشتید، موردی را انتخاب کنید که بیشتر دوست دارید و دیگری را نادیده بگیرید. در نظر بگیرید که دوست داشتن شخص یا چیزی که قرار است از بین بقیه انتخاب شود، فاکتور نهایی مقایسه است. اگر هر دو را دوست دارید می‌توانید از شیر یا خط، کمک بگیرید و شانسی جلو بروید.

هر چه بیشتر با احساسات ناخوشایند زندگی‌مان کنار بیاییم، بیشتر به هیجان‌ها و حس درونیتان تکیه می‌کنید. حال نوبت به گام بعدی رسید تا شما بتوانید با جسارت تمام حرف‌تان را بزنید و از آن خجالت نکشید. حرفتان را بگویید، احساسات و نیازتان را بدون ترس مطرح کنید. اگر حرف و خواسته‌ای دارید، جسورانه بیان کنید و نگذارید حرف‌های ناگفته، ذهن شما را درگیر کرده و از هدف دورتان کند.

### تصمیمات خود را اولویت بندی کنید.

برای دوری از فلج تحلیلی، سعی کنید بین تصمیمات مهم و موارد به ظاهر غیر جدی‌تر اولویت بندی یا تمایز قائل شوید. مواردی وجود دارد که افراد برای تصمیمات مهم خیلی خوب عمل می‌کنند، با این حال، در مورد تصمیمات روزمره دچار تردید می‌شوند و بین انتخاب آن‌ها و گزینه‌های بی‌اهمیت، گیج می‌شوند. اگر یاد بگیرید تا اهمیت تصمیمات را در زندگی خود ارزیابی کنید، قادر خواهید بود تا زمانی که واقعا لازم دارند را به آن‌ها اختصاص دهید و روی همان تصمیمات تمرکز کنید.

### حذف کنید.

اگر دیدید بیش از یک گزینه‌ی نسبتا خوب برایتان وجود دارد باید چه کار کنید؟

در اینجا کلید اساسی حذف است. گزینه‌های مختلف را جدی نگیرید، اما آن‌ها را نقد کنید. سعی کنید نقص‌هایی که آن گزینه‌ها را از بقیه ضعیف‌تر می‌کند، پیدا کنید. گزینه‌های اضافی را حذف کنید تا به یکی دو مورد نهایی برسید. در صورتی که بخواهید این روش را انجام دهید، می‌توانید به سادگی بین گزینه‌ها مدیریت کنید و بگویید یکی بهتر از دیگری است. این‌گونه انتخاب‌های مناسب‌تر و بهتری خواهید داشت.

### به دنبال کامل بودن نباشید.

کمال‌گرایی، نمونه دیگری از اضطراب است که اولویت‌بندی شما را به طور کلی مختل می‌کند. اگر می‌خواهید هنگام تصمیم‌گیری درگیری ذهنی نداشته باشید؛ باید از کمال‌گرایی دوری کنید. اگر تصمیم پیش رو، در مورد تغییر، اصلاح و دگرگونی زندگی شما نباشد، بنابراین رسیدن به کمال مهم نیست. وظیفه‌ی شما تنها این است که یک تصمیم نسبتا خوب را، در مدت زمانی مناسب، اتخاذ نمایید و در پی آن حرکت کنید.

### از نظر دیگران کمک بگیرید.

این آخرین کاری است که باید انجام دهید، آن را فقط در صورتی بکار ببرید که تصمیم‌گیری برای شما واقعا غیرممکن باشد. با این حال، از نظرخواهی، تنها برای تصمیم‌گیری‌های مهم استفاده کنید؛ نه تصمیم درباره اینکه در مهمانی چه لباسی بپوشید. در اغلب موارد، یک شخص ثالث دیدگاه متفاوتی از وضعیتی دارد که به نظر شما خیلی گیج‌کننده است. او مطمئنا می‌تواند به طور موثری در تصمیم‌گیری سریع‌تر به شما کمک کند.

هم‌چنین، بهتر فردی را انتخاب کنید که دچار وسواس در تصمیم‌گیری نباشد. به این معنی که او باید قادر به تجزیه و تحلیل بی‌طرفانه از وضعیت باشد و سپس نظرش را ارائه دهد؛ نه این‌که فلج تحلیلی شما را تشدید کند و بیشتر گیج شوید.

### نتیجه گیری:

فلج تحلیلی، می‌تواند در زندگی روزمره، کسب و کار، روابط دوستانه یا رسمی و بسیاری از موقعیت‌های مختلف تجربه شود. اگر در مورد خواسته‌های خود آگاه هستید، راه رسیدن به تصمیم درست را راحت‌تر پیدا خواهید کرد و مسائل بی‌اهمیت را کنار بگذارید. سعی کنید زمان مقرر برای تصمیم‌گیری تعیین کنید تا بیش از حد درگیر چیزی نشوید و سخت‌نگیرید. دنبال کردن مراحل فوق، مطمئناً در سریع و آسان رسیدن به هدف‌تان به شما کمک می‌کند.

.....

### سود قبل از بهره و مالیات (EBIT)

• عنوان لاتین: **Earnings before interest & taxes (EBIT)**

• فرمول: درآمد عملیاتی - هزینه‌های عملیاتی + درآمد غیر عملیاتی

توضیح:

درآمد عملیاتی - هزینه‌های عملیاتی + درآمد غیر عملیاتی (OPEX)

درآمد عملیاتی = درآمد عملیاتی - هزینه‌های عملیاتی

Operating Revenue – Operating Expenses (OPEX) + Non-operating Income

i.e: Operating Income = Operating Revenue – Operating Expenses

معیاری است از سود شرکت که هزینه‌های بهره و مالیات را مستثنی می‌کند. درآمد عملیاتی حاصل تفریق عایدی عملیاتی و هزینه عملیاتی است. گاهی اوقات برای شرکتی که درآمد غیرعملیاتی صفر دارد، درآمد عملیاتی هم معنا با درآمد قبل از بهره و مالیات (EBIT) و سود عملیاتی به کار برده می‌شود.

درآمد قبل از بهره و مالیات (EBIT) = عایدی - هزینه‌های عملیاتی + (OPEX) درآمد غیرعملیاتی

درآمد عملیاتی = عایدی - هزینه‌های عملیاتی

یک سرمایه‌گذار خبره که هر تغییر در ساختار سرمایه یک شرکت را در نظر می‌گیرد، ابتدا پتانسیل کسب درآمد بنیادی شرکت را (که توسط درآمد پیش از بهره، مالیات و هزینه استهلاک و ام (EBIT, EBITDA) منعکس می‌شود می‌سنجد و سپس نسبت بهینه بدهی به موجودی را تعیین می‌کند.

برای محاسبه درآمد قبل از بهره و مالیات، هزینه‌ها (مانند هزینه محصولات فروخته شده، هزینه فروش و هزینه‌های مدیریت) از عایدی‌ها کم می‌شوند. سود خالص نهایتاً از کسر بهره و مالیات از این مقدار به دست می‌آید.