

# مدل کسب و کار



دانلود رایگان کتب و مجلات مدیریتی و روز دنیا در

[www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)

صفحه خالی

مدل کسب و کار

شما

## شناسنامه کتاب

سرشناسه : تیم کلارک

Tim Clark

عنوان و نام پدیدآور : مدل کسب‌وکار شما؛ روشی یک صفحه‌ای برای بازسازی (بهبودی) زندگی حرفه‌ای تان

مشخصات نشر : تهران: متین ارشادی اسکویی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری : ۲۵۳ ص.: مصور(رنگی)، جدول(رنگی). نمودار(رنگی).

شابک : ۹۷۸-۶۰۰۰۰۴-۲۷۲۹-۰۰ ریال ۲۵۰,۰۰۰

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: Business model you : a one-page method for reinventing your career

یادداشت :

شناسه افزوده : اوستروالدر، الگزاندر

Osterwalder, Alexander : شناسه افزوده

شناسه افزوده : پینیو، ایو

Pigneur, Yves : شناسه افزوده

شناسه افزوده : ارشادی اسکویی، متین، ۱۳۶۸-، مترجم

شناسه افزوده : فلاح اسدی، آرین، ۱۳۶۵-، مترجم

شماره کتابشناسی ملی : ۳۸۰۷۷۶۵

# مدل کسب و کار شما

<p><b>نویسندگان</b> تیم کلارک، با همکاری الکساندر استروالدر و ایو پیگنور <b>با مشارکت</b> ۳۲۸ نابغه کار و زندگی از ۴۳ کشور جهان</p> <p><b>ترجمه</b> متین ارشادی اسکوئی، آرین فلاح اسدی</p>	<p><b>روشی</b> <b>یک صفحه‌ای</b> <b>برای بازسازی (بهسازی)</b> <b>زندگی حرفه‌ای تان</b></p>
--	--

نشر نوین، ۱۳۹۳

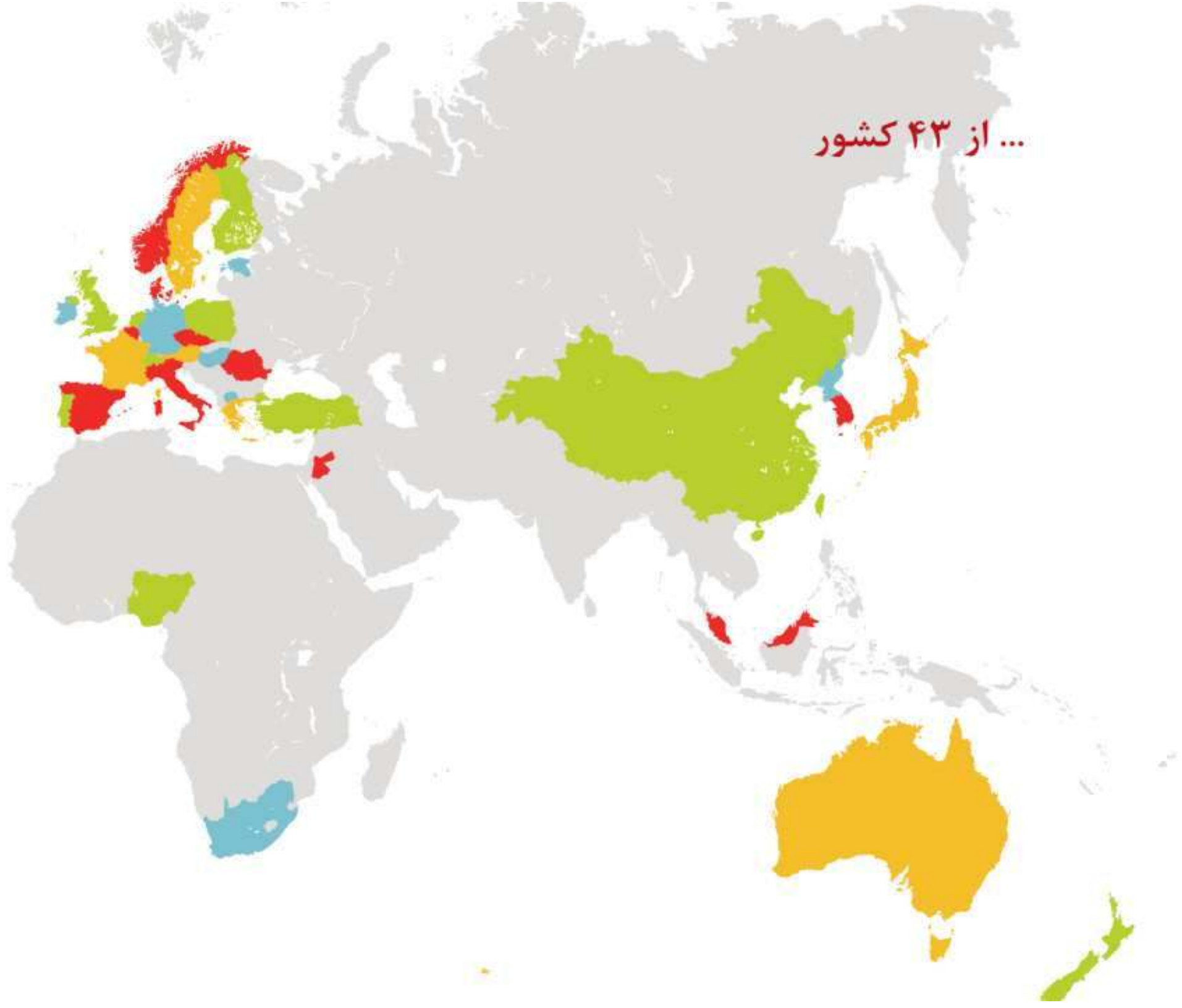
## با مشارکت ۳۲۸ تن از نابغه های زندگی و کار....

در سراسر کتاب، شما به "اعضای فرم" ارجاع داده خواهید شد، که اولین خوانندگان کتاب **مدل کسب و کار شما** می باشند که در ایجاد آن ما را یاری کردند. آنها بر پیش نویس انتقاد کردند، مثال ها و دیدگاه هایی را پیشنهاد دادند و در طول تولید این اثر از تلاش صورت گرفته حمایت هایی داشتند.

Adie Shariff Afroz	Bernd Nurnberger	Cindy Cooper	Doug Newdick	Fran Moga	Jan Schmiedgen
Ali AJ Shah Alan Scott	Bernie Maloney	Claas Peter Fischer	Dr. Jerry A. Smith	Francisco Barragan	Jason Mahoney
Alan Smith	Bertil Schaart Björn Kijl	Claire Fallon	Dustin Lee Watson	Frank Penkala	Javier Guevara
Alejandro Lembo	Blanca Vergara	Claudio D'Ipollitto	Ed Voorhaar	Fred Coon	Jean Gasen
Alessandro De Sanctis	Bob Fariss Brenda	Császár Csaba	Edgardo Vazquez	Fred Jautzus	Jeffrey Krames
Alexander sterwalder	Brigitte Roujol	Daniel E. Huber	Eduardo Pedreño	Freek Talsma	Jelle Bartels
Alfredo Osorio Asenjo	Bruce Hazen	Daniel Pandza	Edwin Kruis	Frenetta A. Tate	Jenny L. Berger
Ali Heathfi eld	Bruce MacVarish	Daniel Sonderegger	Eileen Bonner	Frits Oukes	Jeroen Bosman
Allan Moura Lima	Brunno Pinto Guedes	Danijel Brener	Elie Besso	Gabriel Shalom	Joeri de Vos
Allen Miner	Bryan Aulick	Danilo Tic	Elizabeth Topp	Gary Percy	Joeri Lefèvre
Amber Lewis	Bryan Lubic	Darcy Walters-Robles	Eltje Huisman	Geert van Vlijmen	Johan Ploeg
Andi Roberts	Camilla Boom	Dave Crowther	Emmanuel A. Simon	Gene Browne	Johann Gevers
Andre Malzoni dos	Carl B. Skompinski	Dave Wille	Eric Anthony Spieth	Ginger Grant, PhD	Johannes Frühmann
Andrew E. Nixon	Carl D'Agostino	David Devasahayam	Eric Theunis	Giorgio Casoni	John Bardos
Andrew Warner	Carles Esquerre	David Hubbard	Erik A. Leonavicius	Giorgio Pauletto	John van Beek
Anne McCrossan	Carlos Jose Perez	David Sluis	Erik Kiaer	Giselle Della Mea	John Wark
Annemarie Ehren	Caroline Cleland	Deborah Burkholder	Erik Silden	Greg Krauska	John L. Warren
Annette Mason Ant	Cassiano Farani	Deborah Mills-Scofi eld	Ernest Buise	Greg Loudoun	John Ziniades
Anthony Caldwell	Catharine MacIntosh	Denise Taylor	Ernst Houdkamp	Hank Byington	Jonas Ørts Holm
Anthony Moore	Cesar Picos Charles W.	Diane Mermigas	Eugen Rodel	Hans Schriever	Jonathan L. York
Anton de Gier	Clark Cheenu Srinivasan	Dinesh Neelay	Evert Jan van	Hansrudolf Suter	Joost de Wit
Anton de Wet	Cheryl Rochford	Diogo Carmo	Fernando Saenz	Heiner Kaufmann	Joost Fluitsma
Antonio Lucena de	Christian Labezi	Donald McMichael	Filipe Schuur	Hind Ijsbrand	Jordi Collell
Beau Braund Ben	Christian Schneider	Dora Luz González	Floris Kimman	Iñigo Irizar	Juerg H. Hilgarth
Ben White	Christine Thompson	Doug Gilbert	Floris Venneman	Ioanna Matsouli	Justin Coetsee

Ivo Frielink	Maarten Bouwhuis	Michael Eales	Paul Merino	Robert van Kooten	Thomas Klimek
Iwan Müller	Maarten Koomans	Michael Estabrook	Paula Asinof	Rocky Romero	Thomas Kristiansen
Jacco Hiemstra	Manuel Grassler	Michael Korve	Pere Losantos	Roland Wijnen	Thorsten Faltings
James C. Wylie	Marc McLaughlin	Michael N. Wilkens	Peter Gaunt	Rory O'Connor	Tiffany Rashel
James Fyles	Marcelo Salim	Michael S. Ruzzi	Peter Quinlan	Rudolf Greger	Till Kraemer
Kamal Hassan	Marcia Kapustin	Michael Weiss	Peter Schreck	Sang-Yong Chung	Tim Clark
Karin van Geelen	Marco van Gelder	Mikael Fuhr	Peter Sims	Sara Coene	Tim Kastle
Karl Burrow	Margaritis Malioris	Mike Lachapelle	Peter Squires	Scott Doniger	Toni Borsattino
Katarzyna Krolak	Maria Augusta Orofi	Miki Imazu	Petrick de Koning	Scott Gillespie	Tony Fischer
Katherine Smith	Marieke Post	Mikko Mannila	Philip Galligan	Scott J. Propp	Travis Cannon
Keiko Onodera	Marieke Versteeg	Mohamad Khawaja	Philippe De Smit	Sean Harry	Trish Papadakos
Keith Hampson	Marijn Mulders	Natasja la Lau	Philippe Rousselot	Sean S. Kohles, PhD	Tufan Karaca
Kevin Fallon	Marjo Nieuwenhuijse	Nathalie Ménard	Pieter van den Berg	Sebastiaan Terlouw	Ugo Merkli
Khushboo Chabria	Mark Attaway	Nathan Robert Mol	PK Rasam	Shaojian Cao	Uta Boesch
Klaes Rohde	Mark Eckhardt	Nathaniel Spohn	Rahaf Harfoush	Simon Kavanagh	Veronica Torras
Ladeby Kuntal	Mark Fritz	Nei Grando	Rainer Bareiß	Simone Veldema	Vicki Lind
Lacides R. Castillo	Mark Lundy	Niall Daly	Ralf de Graaf	Sophie Brown	Vincent de Jong
Lambert Becks	Mark Nieuwenhuizen	Nick Niemann	Ralf Meyer	Steve Brooks	Ying Zhao-Chau
Laura Stepp	Markus Heinen	Nicolas De Santis	Ravinder S. Sethi	Steven Forth	Yves Claude Aubert
Laurence Kuek	Martin Howitt	Oliver Buecken	Raymond Guyot	Steven Moody	Yves Pigneur
Lauri Kutinlahti	Martin Kaczynski	Olivier J. Vavasour	Rebecca Cristina	Stewart Marshall	
Lawrence Traa	Marvin Sutherland	Orhan Gazi Kandemir	Reiner Walter	Stuart Woodward	
Lee Heathfield	Mats Pettersson	Paola Valeri	Renato Nobre	Sune Klok Gudiksen	
Lenny van Onselen	Matt Morscheck	Patrick Betz	Riaz Peter	Sylvain Montreuil	
Linda Bryant	Matt Stormont	Patrick Keenan	Richard Bell	Symon Jagersma	
Liviu Ionescu	Matthijs Bobeldijk	Patrick Quinn	Richard Gadberry	Tania Hess	
Lukas Feuerstein	Megan Lacey	Patrick Robinson	Richard Narramore	Tatiana Maya Valois	
Luzi von Salis	Melissa Cooley	Patrick van der Pijl	Richard chieferdecker	Tom Yardley	
Maaïke Doyer	Michael Dila	Paul Hobcraft	Rien Dijkstra	Thomas Drake	

... از ۴۳ کشور



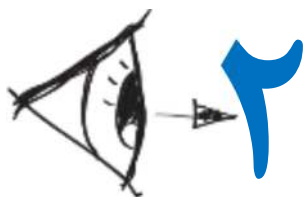




## مثال‌های واقعی کتاب:

مربی حیوانات ۸۰	مدیر حسابداری ۶۷
ویراستار ۱۶۷	مدیر تبلیغات ۷۳
مهندس ۵۹	وبلاگ نویس ۱۹۲
کارآفرین ۱۳۵	مدیر کسب‌وکار ۱۹۸
معاون مدیر ۷۱	مشاور شغلی ۱۲۴
مدیر مالی	برنامه‌نویس کامپیوتر ۱۱۴
و عملیات ۲۲۹	دانشجوی دکتری ۷۴
طراح گرافیک ۶۵	تکنیسین کامپیوتر ۲۳۵
حامی سبز ۱۷۲	پزشک ۵۷

- تاریخ‌شناس ۱۳۲
- متخصص فناوری اطلاعات ۹۸
- موسیقی‌دان ۱۹۰
- بازاریاب آنلاین ۲۳۲
- دانشجوی مقدماتی پزشکی ۱۱۶
- گوینده رادیو ۱۹۶
- هماهنگ‌کننده بازیافت ۲۲۰
- متخصص فروش ۶۹
- جستجوگر ۱۴۳
- خود راهنمایی گورو ۱۵۹
- ورزشکار اسکی ۹۵
- تحلیلگر زنجیره تامین ۲۰۷
- وکیل مالیاتی ۱۲۴
- معلم ۱۳۹
- رهبر تیم ۱۹۸
- مربی فنی ۱۴۱
- مترجم ۶۳
- عکاس مراسم عروسی ۶۱



## بازنگری

مجدداً به سمت و سوی زندگی خود بنگرید و ببینید که چگونه می‌خواهید آرمان‌های شغلی و شخصی خود را تطبیق دهید؟

بخش ۴	شما که هستید؟	۷۹
بخش ۵	هدف شغلی خود را بشناسید	۱۳۱



## تابلوی طراحی

استفاده از ابزار کلیدی برای توصیف و تجزیه و تحلیل مدل کسب‌وکار شخصی و سازمانی را بیاموزید.

بخش ۱	تفکر مدل کسب‌وکار؛ تطبیق با تغییر جهانی	۱۷
بخش ۲	قالب مدل کسب‌وکار	۲۳
بخش ۳	قالب مدل کسب‌وکار شخصی	۵۱



## ضمانت

در مورد افراد و منابع ضمیمه مدل کسب و کار بیشتر بخوانید.

---

۲۴۸	انجمن مدل کسب و کار شما
۲۵۰	بیوگرافی خالقان اثر
۲۵۲	یادداشت‌ها



## عمل

یاد بگیرید عملگرا باشید (کار را تمام کنید).

---

بخش ۸	
۲۰۵	ارزش کسب و کار خود را حساب کنید.
بخش ۹	
۲۱۹	مدل خود را در بازار امتحان کنید.
بخش ۱۰	
۲۳۹	گام بعدی چیست؟



## تجدید نظر

زندگی کاری خود را با استفاده از قالب و نوآوری‌های (اکتشافات) بخش‌های قبل تنظیم یا دوباره‌نویسی کنید.

---

بخش ۶	
۱۵۷	آماده تجدید نظر در مورد خودتان باشید
بخش ۷	
۱۷۱	طرح کسب و کار خود را دوباره بکشید.

# تابلو طراحی

استفاده از ابزار کلیدی برای توصیف و تجزیه و تحلیل

مدل کسب و کار شخصی و سازمانی را بیاموزید.

---







---

# فصل اول

تفکر مدل کسب و کار:  
تطبيق با جهان در حال تغيير

## بگذارید حدس بزنم:

شما این کتاب را به این دلیل می خوانید که افکاری  
پیرامون تغییر شغل در ذهن تان ایجاد شده است.

شما جای خوبی آمده‌اید. بنابر یک بررسی، از هر ۶ بزرگسال در آمریکای شمالی ۵ نفر از آنان  
به تغییر شغل فکر می کنند، و به عقیده مشارکت کنندگان این پروژه (که در ۴۳ کشور حضور  
داشتند) به نظر می آید این موضوع در سراسر جهان صدق می کند.

به هر حال، بسیاری از ما، در فقدان تفکر سازمان یافته برای این موضوع پیچیده به سر  
می بریم. بگذارید صادق باشیم نام دقیق ترش آشفتگی یا بی نظمی در موضوع تغییر شغل  
می باشد.

ما به یک روش ساده و قدرتمند نیازمندیم، که سبب هماهنگی میان محیط کاری مدرن و  
نیازهای شخصی مان باشد.

به مدل کسب و کار وارد شوید: یک چارچوب عالی که در آن به توصیف، تجزیه و تحلیل و  
بهبودی (بازسازی) یک شغل می پردازد.

بدون شک شما پیش از این واژه مدل کسب و کار را شنیده‌اید. معنای این واژه دقیقا چیست؟

چرا تفکر مدل  
کسب و کار بهترین  
راهکار برای تطابق  
شما با جهان در  
حال تغییر است؟

در ابتدایی‌ترین سطح اقتصادی، مدل کسب‌وکار یک منطق است که هر سازمانی برای بقای مالی خود از آن استفاده می‌کند(۳). همانطور که از نامش پیداست، معمولا کسب‌وکار را توضیح می‌دهد. روش ما این گونه است که به هر حال، از شما خواسته می‌شود برای خودتان یک کسب‌وکار شخصی در نظر بگیرید. سپس این اقدام سبب می‌شود خودتان مدل کسب‌وکار شخصی را تعریف کرده و آن را اصلاح کنید و در نتیجه با بکارگیری استعداد و توانایی‌هایتان به رشد شغلی و شخصیتی دست یابید.

**تغییرات زمانی، تغییرات مدل کسب‌وکار**

امروزه بسیاری از تلاطم‌های بازار کار، ناشی از عواملی خارج از کنترل شخصی ماست. رکود، تغییرات جمعیتی گسترده، تشدید رقابت جهانی، مسائل زیست محیطی و غیره.

این تغییرات همچنین خارج از کنترل بیشتر واحدهای تجاری است و به شدت بر مدل‌های کسب‌وکاری که این شرکت‌ها از آنها بهره می‌برند، تاثیر می‌گذارد.

به دلیل عدم توانایی تغییر در محیط عملیاتی، برای باقی ماندن در رقابت، شرکت‌ها مجبور به تغییر مدل کسب‌وکار (و بعضا ایجاد مدلی جدید) هستند.

همانگونه که معلوم است، این مدل‌های کسب‌وکار جدید خودشان سبب اختلال و تغییر می‌شوند و فرصت‌های جدید اشتغال برای بسیاری ایجاد می‌کنند و بیکاری بسیاری دیگر را موجب می‌شوند.

به چند مثال توجه فرمایید:

بلاک باستر را که یک شرکت اجاره ویدیو بود به یاد می‌آورید؟ بعد از اینکه ردباکس و نتفلیکس توانایی بالاتری در ارسال فیلم‌ها و بازی‌ها به مشتریان از طرق پست، اینترنت، و ماشین‌های داد و ستد ( vending machines) نشان دادند، شرکت بلاک باستر اعلام ورشکستگی کرد.

ظهور یک مدل جدید کسب‌وکار می‌تواند در سایر صنایع نیز به همین صورت بر شرکت‌ها تاثیر بگذارد.

برای مثال، نتفلیکس بیش از ۲۰ میلیون مشتری دارد، که به لطف اینترنت، می‌تواند برنامه‌های تلویزیونی را بر روی کامپیوتر یا کنسول‌های بازی در هر زمانی از روز یا شب ببینند، درحالیکه آگهی‌ها را اسکپ (پرش کردن) می‌کنند.

تصور کنید که این برای صنعت پخش تلویزیونی که از طریق تبلیغات تامین مالی می‌شود و تبلیغ‌دهنده‌ها فواصل زمانی را با یک فرضیه که دهها سال قدمت دارد می‌خرند چه معنایی دارد؟

۱- آگهی‌ها در برنامه‌نویسی پخش‌های تلویزیونی جانمایی شده‌اند، به طوریکه در زمان‌های خاصی با مخاطب‌های عظیمی روبرو شوند.

۲- مخاطبین تلویزیون نمی‌توانند تبلیغات را فیلتر کنند.

اینترنت همچنین مدل کسب‌وکار را در بخش‌های دیگر مانند موسیقی، تبلیغات، خرده‌فروشی و انتشارات (بدون وجود اینترنت انتشار این کتاب غیر ممکن بود) متحول کرده است.

برای مثال، بنگاه‌های متخصص یابی به صورت سنتی به افرادی با مهارت بسیار زیاد به عنوان کارمند تمام‌وقت وابسته بود که می‌توانستند هفته‌ای صدها تماس تلفنی جذب کنند ....

توانایی درک و توصیف مدل کسب‌وکار سازمان‌تان به شما در یافتن شیوه موفقیت سازمان بخصوص در دوران آشفتگی (تلاطم) اقتصادی کمک می‌کند.

کارمندانی که به موفقیت شرکت به عنوان یک اصل بسیار علاقمندند (و می‌دانند که چگونه می‌توان به آن دست یافت) با ارزش‌ترین کارکنان هستند و برای جایگاه‌های شغلی بهتر کاندیدا می‌شوند.

شما به محض دیدن چگونگی کاربرد مدل کسب‌وکار در جایگاه کاری فعلی‌تان (و جایی که با آن مدل تناسب دارید)، قادر خواهید بود از همان شیوه قدرتمند تفکر برای تعریف، اصلاح و رشد شغلی‌تان استفاده کنید. با شروع بخش ۳، شما مدل کسب‌وکار خودتان را تعریف می‌کنید و زمانیکه در شغل‌تان پیشرفت کردید، قادر خواهید بود از استراتژی‌های مدل کسب‌وکار شما جهت تنظیم و تطبیق مدل‌تان با تغییرات زمانی استفاده کنید.

و پروازهای داخلی (داخل کشور) جهت ضیافت ناهار به منظور ملاقات یکی از کاندیده‌های استخدام تدارک ببینند.

امروزه صنعت استخدام به صورت چشم‌گیری تغییر یافته است. در موارد بسیاری، کارکنان پاره‌وقت، که از منزل کار جستجوی سایت‌ها را انجام می‌دهند، جایگزین کارکنان تمام‌وقت شده‌اند.

### افراد نیز باید تغییر کنند

ما ادعا نمی‌کنیم که افراد درست مانند شرکت‌ها هستند. اما یک شباهت بسیار مهم میان هر دو وجود دارد: شما، مانند بسیاری از شرکت‌ها، تحت تاثیر عوامل اقتصادی و محیطی قرار دارید که خارج از کنترل‌تان است.

با این اوضاع، چگونه می‌توانید رضایتمندی و موفقیت خود را حفظ کنید؟ شما باید مشخص کنید چگونه عمل می‌کنید و سپس رویکرد خود را با تغییرات محیط تطبیق دهید.

مهارت‌هایی که از مدل کسب‌وکار شما خواهید آموخت - چطور به وضوح مدل‌های کسب‌وکار را توصیف و در مورد آنها تفکر کنیم - قدرت انجام آن را به شما خواهد داد.

**مدل‌های جدید  
کسب‌وکار محل‌های کار  
(Workplaces) را به  
صورت مشابه در  
بخش‌های انتفاعی و  
غیرانتفاعی تغییر  
می‌دهند.  
واحدهای تجاری برای  
ادامه حیات باید دائماً  
مدل‌های کسب‌وکارشان  
را تغییر و مورد ارزیابی  
قرار دهند.**

مطالعه مدل کسب‌وکار شما **مزیتی متمایز را** نصیب‌تان می‌کند، زیرا در حالی که بسیاری از کارمندان تمرین‌های کسب‌وکار سازمانی را تعریف و مستندسازی می‌کنند، تعداد کمی رسماً مدل‌های کسب‌وکار سازمانی را تعریف و مستندسازی می‌کنند.

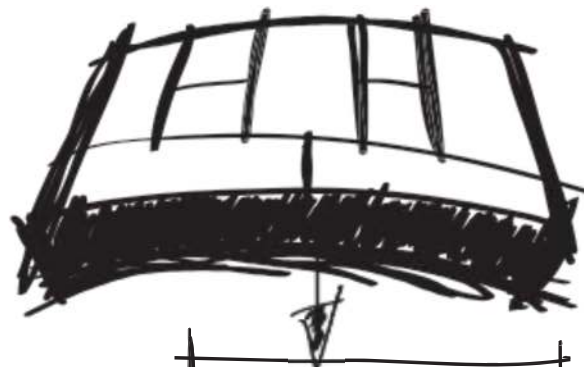
حتی افراد کمی قدرت تفکر مدل کسب‌وکار را در شغل‌شان قبول دارند.



---

## فصل دوم

### تابلو طراحی (قالب) مدل کسب و کار



**پیش از این "مدل کسب و کار" را به عنوان  
منطقی که هر واحد تجاری برای بقای مالی  
خود از آن استفاده می کند تعریف کردیم.  
به بیان ساده، منطقی است که واحدهای  
تجاری برای امرار معاش از آن استفاده  
می کنند.**

شما می توانید مدل کسب و کار را به عنوان یک نقشه کاری به منظور توضیح عملیات سازمانی در نظر بگیرید. درست مانند معمار که نقشه ها را به عنوان راهنما برای ساخت و ساز یک ساختمان تهیه می کند، یک کارآفرین مدل کسب و کار را به عنوان راهنمایی برای ایجاد شرکت طراحی می کند. مدیر همچنین ممکن است یک پیش نویس از مدل کسب و کار را به منظور تجسم نحوه عملیات سازمان موجود تهیه کند.

برای درک مدل کسب و کار موجود، در ابتدا دو سؤال پرسید؟

**۱- مشتری کیست؟**

**۲- مشتری نیاز به انجام چه کاری دارد؟**

به منظور روشن شدن این ایده، بیایید نگاهی به ۳ واحد تجاری بیندازیم.

اول: جیفی لوب را که یک سرویس تعویض روغن سریع در ایالات متحده می باشد، در نظر بگیرید. تعداد کمی از صاحبان خودرو خودشان روغن موتور ماشین شان را عوض می کنند.

بیشتر افراد به دلیل فقدان دانش و ابزار و پتانسیل کثیف کنندگی عملیات تعویض روغن (به این مجموعه سختی بازیابی روغن استفاده شده را هم اضافه کنید). ترجیح می دهند که خودشان روغن موتور را تعویض نکنند. با پرداخت ۲۵ تا ۳۰ دلار، جیفی لوب برای افراد متخصصانی با توانایی انجام خدمات مورد نیاز مشتریان ارائه (تحویل) می دهد.



## صفحه ۲۵ تابلوی طراحی

سلامتی و تناسب اندام جامعه را با برگزاری مسابقات دو، کلاس‌ها، کلینیک‌ها و اردوگاه‌ها ارتقاء می‌دهد. اگر چه NYRR یک گروه غیرانتفاعی است، بازهم هزینه‌های زیر را دارد:

- پرداخت حقوق کارکنان.
- مجوزهای خرید، هزینه خدمات شهری (تلفن، برق و ...).
- تعمیر و نگهداری، مخارج قانونی، و دیگر هزینه‌ها.
- خرید وسایل مورد نیاز رویدادهای ورزشی مانند سیستم زمان سنجی، شماره‌های دوندگان، خوراکی‌های رفع خستگی، پیراهن‌های یادبود، و مدال‌های مسابقه.
- ساخت صندوق ذخیره برای گسترش خدمات در آینده

انگیزه اصلی NYRR تامین مالی نیست. در عوض، هدف آنها خدمت‌رسانی به جامعه "مشتریان" یعنی افرادی که تمایل به حفظ تناسب اندام دارند می‌باشد. با این حال، حتی یک موسسه غیر انتفاعی هم نیاز به وجوه نقد برای انجام کارهای خود دارد. از این رو، مانند دیگر شرکت‌ها، NYRR برای انجام کارهای مشتریان نیاز دارد تا پرداخت‌هایی به آن صورت گیرد. اجازه بدهید ۲ سؤال در مورد مدل کسب‌وکار NYRR بپرسیم:

### مشتری چه کسی است؟

مشتریان اصلی NYRR دوندگان و دیگر اعضای جامعه هستند که تمایل دارند تا با پشتیبانی و رفاقت برای حفظ یا بهبود تناسب اندام خود تلاش کنند.

آنها دو دسته‌اند: اعضای سالانه (افرادی که برای عضویت در گروه مبلغی را می‌پردازند و در نتیجه مزایای خاصی به آنها تعلق می‌گیرد) و افرادی که عضویت سالانه ندارند.....

به نظر آسان می‌آید، درست می‌گوییم؟  
بر خلاف این ۳ مثال، تعریف "مشتریان" و "شغل‌ها" در بخش‌هایی مانند آموزش، سلامت دولت، سرمایه‌گذاری، تکنولوژی و حقوق (قانون) را می‌توان به چالش کشید.

بخش بزرگی از تفکر مدل کسب‌وکار به توضیح و شناخت شما از هر دو موضوع مشتریان و مشاغل کمک می‌کند.

به طور ویژه، شما خواهید آموخت که چگونه می‌توانید به مشتریان کمک کنید تا کارهای ضروری آنها انجام شود و با انجام آن، شما پی خواهید برد که چگونه می‌توانید پول بیشتری بدست آورید و رضایت بیشتری از کارتان داشته باشید.

### هر سازمانی یک مدل کسب‌وکار دارد

از آنجاییکه مدل کسب‌وکار یک منطق است که هر شرکت برای بقای مالی خود از آن استفاده می‌کند، آیا این بدان معناست که فقط شرکت‌های انتفاعی مدل کسب‌وکار دارند؟  
**خیر!**

### هر شرکتی دارای مدل کسب‌وکار است.

این درست است زیرا تقریباً تمام شرکت‌های مدرن، اعم از انتفاعی، غیرانتفاعی، دولتی و یا دیگر شرکت‌ها، برای انجام کارهایشان به پول نیاز دارند.

برای مثال نیویورک رود رانرز (NYRR)، که یک سازمان غیرانتفاعی است را در نظر بگیرید.

مثال دیگر، نینگ می‌باشد. نینگ به آسانی و بسیار ارزان شبکه‌های اجتماعی سفارشی را ایجاد می‌کند. تعداد کمی از شرکت‌ها (یا اشخاص) از سرمایه و تخصص‌های لازم برای ساخت، میزبانی و اپراتوری شبکه‌های اجتماعی برخوردارند، که قابلیت‌هایی مانند فیسبوک ارائه می‌دهند. به نینگ وارد شوید، که یک جایگزین مقرون به صرفه است: یک قالب شبکه اجتماعی، که در چند سطح قابل تغییر می‌باشد.

نهایتاً به ویستا می‌رسیم. که مسئولیت تمام پرداخت‌های اینترنتی را به نمایندگی از شرکت‌هایی که روزانه به صدها هزار مشتری خدمات ارائه می‌کنند بر عهده دارد. اداره این حجم از معاملات بسیار پیچیده است و نیازمند اقدامات امنیتی و ضد فریب (anti-fraud) قدرتمندی است. دو چیزی که شمار کمی از شرکت‌ها توانایی توسعه و نگهداری آن را در داخل شرکت دارند.

### بنابراین، چه چیزی در این سه کسب‌وکار مشترک است؟

تمام این دریافت و پرداخت‌ها برای کمک به انجام کارهای مشتریان است.

- وظایف جیفی لوب انجام نگهداری (تعمیرات) اساسی مورد نیاز صاحبان خودرو است (در حالیکه گاراژها و لباس‌های مشتریان منظم و تمیز باقی می‌مانند).
- مشتریان نینگ به تبلیغ یک هدف نیاز دارند، این شرکت به آنها کمک می‌کند تا یک انجمن ایجاد کنند و آنها حتی به استخدام متخصص فنی هم نیاز ندارند و البته این خدمت را با کمترین هزینه ارائه می‌دهد.
- ویستا به کسب و کارها کمک می‌کند، تمرکزشان را به تخصص‌هایی غیر از مجموعه پرداخت معطوف کنند.

اما آنها هم برای شرکت در مسابقات خاص و دیگر رویدادها پول پرداخت می‌کنند.

### مشتری نیاز به انجام چه کاری دارد؟

وظیفه اصلی NYRR میزبانی رویدادهای مربوط به "دو" در نیویورک می‌باشد. بنابراین NYRR گروه غیرانتفاعی است که مشتریانش برای خدمات آن پول پرداخت می‌کنند.

اما سازمان‌هایی که به برای مشتریان خود خدمات رایگان ارائه می‌دهند چگونه؟

آیا ایده مدل کسب‌وکار برای آنها هم قابل قبول است؟  
بله!

برای مثال یک گروه غیر انتفاعی را در نظر بگیرید که ما به آن **دیده‌بان یتیم** می‌گوییم، سازمان خیریه‌ای که خانه، غذا و تحصیل کودکان یتیم را برعهده دارد.

مانند NYRR، **دیده‌بان یتیم** برای انجام وظایف خود نیاز به تامین مالی دارد.

برای مثال، موارد زیر لازم است:

- خرید غذا، لباس‌ها، کتاب‌ها، و تجهیزات لازم برای کودکان تحت مراقبت‌شان
- پرداخت حقوق کارکنان
- اجاره خوابگاه/ امکانات مدرسه، پرداخت هزینه تلفن، برق و ...، تعمیرات، هزینه‌های قانونی، و سایر مخارج
- ساخت صندوق ذخیره برای توسعه خدمات در آینده و غیره.

بیاپید بار دیگر به سوالات مدل کسب‌وکار خودمان برگردیم.

در **دیده‌بان یتیم**، پاسخ کمی متفاوت است.

### مشتری چه کسی است؟

**دیده‌بان یتیم** دو دسته مشتری دارد:

(۱) کودکان که ذی‌نفعان واقعی خدمات هستند. (۲) خیرین و دیگر حامیان که (با مشارکت مالی و بعضاً خرید صنایع دستی ساخته شده توسط کودکان حمایت خود را ابراز می‌دارند) قادرند **دیده‌بان یتیم** را در انجام وظایفش یاری کنند.

### مشتری نیاز دارد چه کاری انجام شود؟

دیده‌بان یتیم دو کار انجام می‌دهد: (۱) مراقبت از کودکان یتیم (۲) تدارک سازمان‌های خیریه بزرگتر و جذب افراد خیر به شیوه‌ای که بتوانند وظایف و یا آرمان‌های بشردوستانه خود را به انجام برسانند. در قبال این فرصت‌ها، این قبیل مشتریان به دیده‌بان یتیم پرداخت‌هایی به صورت هدایا، کمک‌های مالی بلاعوض، اشتراک‌ها، و خرید محصول می‌دهند.

در اینجا یک نکته کلیدی وجود دارد: هر **سازمانی** که یک خدمت **رایگان** به یک گروه از مشتریان ارائه می‌دهد، از گروه دیگری از مشتریان کسب درآمد می‌کند.

بنابراین شما می‌توانید ببینید که ۲ پرسش مطرح شده در زمینه مدل کسب‌وکار همانطور که برای سرمایه‌گذاری انتفاعی (برای کسب سود) قابل قبول است در مورد دیده‌بان یتیم نیز پذیرفته است.

### یک حقیقت ناگوار

چه اتفاقی برای دیده‌بان یتیم می‌افتد اگر کمک‌های خیریه و هدایا متوقف شوند؟ نخواهد توانست مأموریت خودش را به انجام برساند.

حتی اگر تمام کارکنان دیده‌بان یتیم موافقت خود را با عدم دریافت حقوق اعلام کنند، سازمان نخواهد توانست دیگر هزینه‌های اساسی را پوشش دهد.

تنها گزینه باقی مانده تعطیلی خواهد بود. تقریباً تمام شرکت‌های فعال در اقتصاد مدرن (شامل دولت‌ها!)، با این حقیقت روبرو می‌شوند: پس از اتمام وجوه نقد، بازی تمام است.

شرکت‌های مختلف، اهداف متفاوتی دارند. اما برای ادامه حیات و پیشرفت، همگان باید به قانون امرار معاش پایبند باشند.

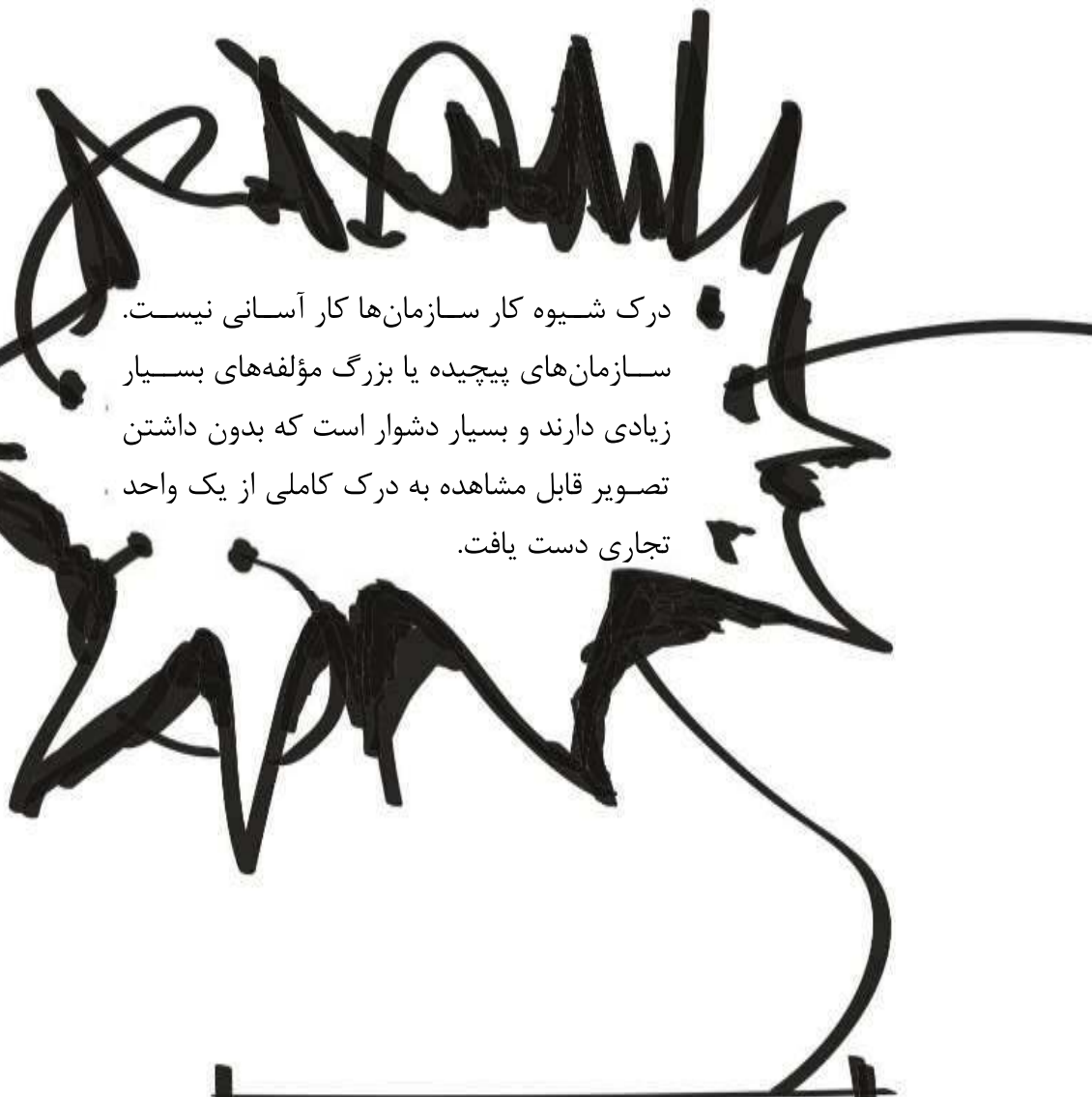
همه باید یک مدل کسب‌وکار دوام‌پذیر (با ثبات) داشته باشند.

تعریف "دوام‌پذیر (با ثبات)" ساده است: ورودی وجوه نقد باید از خروجی آن بیشتر باشد. یا حداقل، ورودی و خروجی وجوه نقد یکسان باشند.

شما مبانی مدل‌های کسب‌وکار را آموخته‌اید - آموختید چگونه مشتریان و وجوه نقد سبب بقای واحدهای تجاری می‌شوند. - اما مدل کسب‌وکار فراتر از مشتریان و وجوه نقد می‌باشد. **تابلو طراحی (قالب) مدل کسب‌وکار**، که توضیح می‌دهد چگونه ۹ جزء (مؤلفه) از مدل کسب‌وکار با یکدیگر در تناسب هستند، یک تکنیک قدرتمند است که شیوه کار سازمان‌ها را با استفاده از ترسیم تصاویر نمایش می‌دهد.



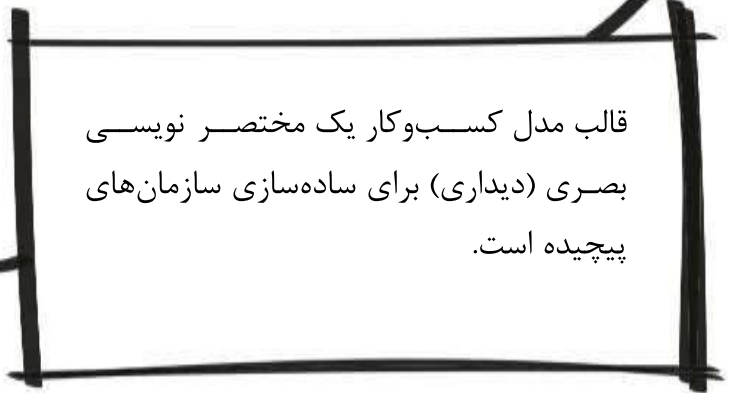
چرا کشیدن (ترسیم) تصاویر؟



درک شیوه کار سازمان‌ها کار آسانی نیست.  
سازمان‌های پیچیده یا بزرگ مؤلفه‌های بسیار  
زیادی دارند و بسیار دشوار است که بدون داشتن  
تصویر قابل مشاهده به درک کاملی از یک واحد  
تجاری دست یافت.



همچنین تصاویر به نوبه خود  
پیش‌فرض‌های ناگفته را به اطلاعات  
صریح و روشن تبدیل می‌کنند.



قالب مدل کسب‌وکار یک مختصر نویسی  
بصری (دیداری) برای ساده‌سازی سازمان‌های  
پیچیده است.

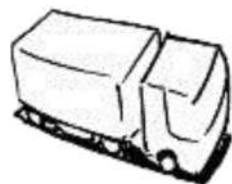
## ۹ بلوک سازنده (شکل دهنده)

منطق چگونگی ارائه ارزش سازمان‌ها به مشتریان خود



### ارتباطات با مشتری

انواع مختلفی از روابط را با مشتریان برقرار کرده و آن روابط را حفظ می‌کند.



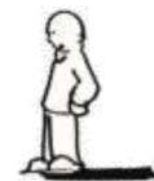
### کانال‌ها

سازمان‌ها از راه‌های مختلفی به برقراری ارتباط و ارائه (تحويل) ارزش می‌پردازند.



### ارزش ارائه شده\*

... با رفع نیازها یا حل مشکلات مشتری.



### مشتریان\*

یک سازمان به مشتریان خدمات ارائه (تحويل) می‌دهد ...



### هزینه‌ها\*

اینها مخارجی است که برای بدست آوردن منابع کلیدی، انجام فعالیت‌های کلیدی و همکاری با شرکای کلیدی تحمیل می‌شود.



### شرکای کلیدی

برخی از فعالیت‌ها نیاز به برون‌سپاری دارد و برخی منابع نیز از بیرون بدست می‌آید.



### فعالیت‌های کلیدی

اینها وظایف و اقدامات واقعی هستند که نیاز به ایجاد و ارائه (تحویل) عناصر توضیح داده شده پیشین دارند.



### منابع کلیدی

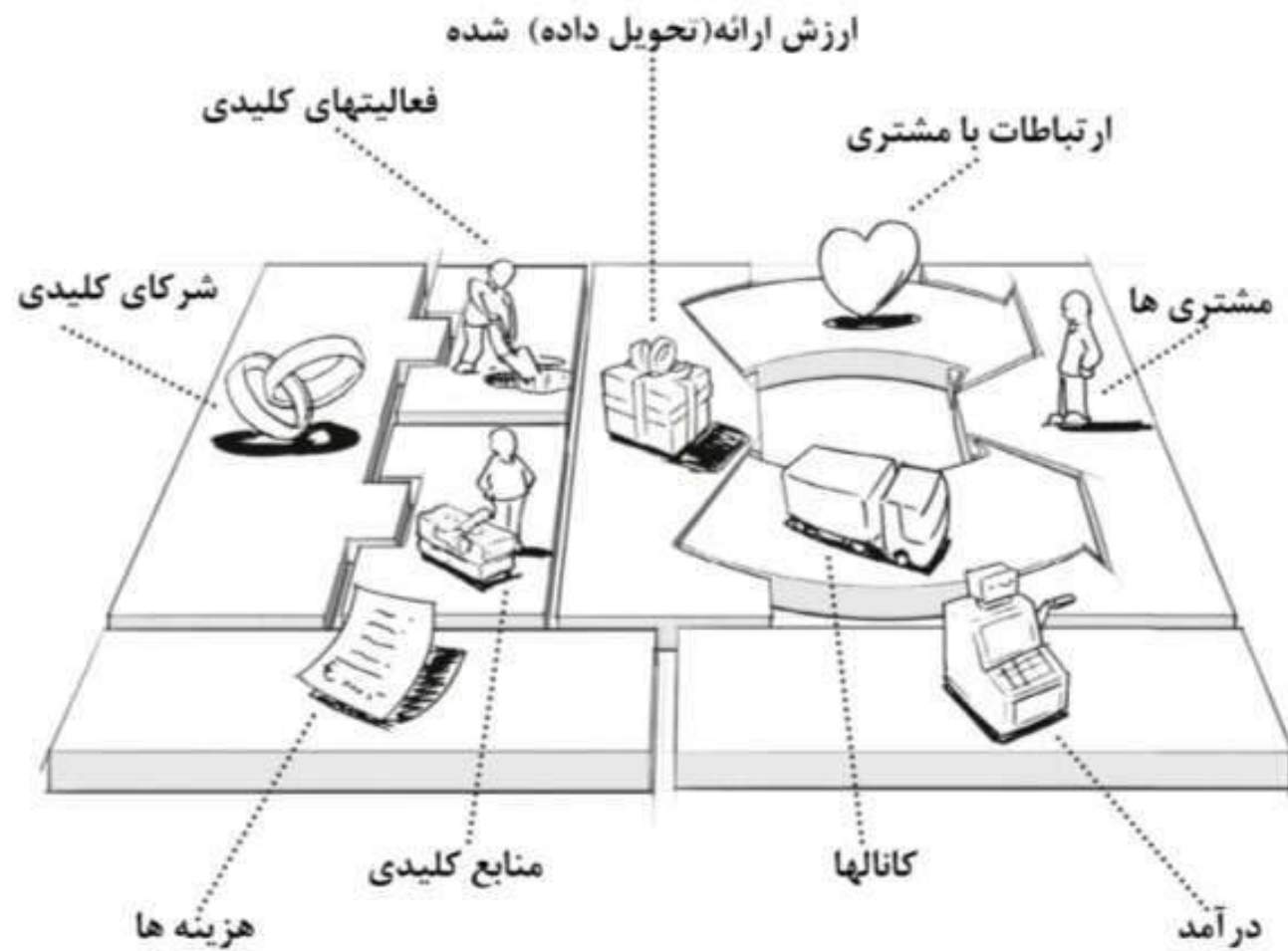
اینها دارایی‌هایی هستند که نیاز به ایجاد و یا ارائه (تحویل) عناصری (اجزایی) که قبلاً توضیح داده شده دارند.



### درآمد\*

مشتریان بابت ارزش ارائه (تحویل) شده پول می‌پردازند.

\* کتاب "خلق مدل کسب‌وکار" این بلوک‌های ساختمانی را به ترتیب زیر معرفی کرده است: بخش‌های مشتری (Customer Segments)، ارزش پیشنهادی (Value Proposition)، جریان‌های درآمد (Revenue Streams) و ساختار هزینه (Cost Structure).





## مشتریان

مشتریان دلیل وجود سازمان ها هستند. هیچ سازمانی بدون پرداخت های مشتری برای مدت زیادی نمی تواند ادامه حیات بدهد.

هر سازمانی به یک یا چند گروه از مشتریان به صورت متمایزی ارائه خدمت می کند.

سازمان هایی که به دیگر سازمان ها ارائه خدمت می کنند به نام واحدهای تجاری "شرکت به شرکت (کسب و کار به کسب و کار)" یا (b2b) معروفند. سازمان هایی که به مصرف کنندگان ارائه خدمت می کنند، به نام "شرکت به فرد (کسب و کار به مصرف کننده)" یا (b2c) معروفند.

تعدادی از سازمان ها به هر دو نوع مشتری پرداخت کننده و بدون پرداخت ارائه خدمت می کنند. برای مثال بیشتر کاربران فیسبوک برای خدمات این شرکت هیچ گونه پرداختی نمی کنند. با این حال بدون وجود صدها میلیون مشتری بدون پرداخت، فیسبوک چیزی برای فروش به تبلیغ کنندگان (آگهی دهندگان) و پژوهشگران (محققان) بازار نخواهد داشت. از این رو، ممکن است مشتریان بدون پرداخت، برای موفقیت مدل های کسب و کار ضروری باشند.

### مواردی که باید در مورد مشتریان به خاطر سپرد:

- مشتریان مختلف ممکن است به ارزش ها، کانال ها یا ارتباطات متفاوتی نیاز داشته باشند.
- تعدادی از مشتریان پرداخت می کنند و دیگران پرداختی ندارند.
- سازمان ها اغلب از یک گروه خاصی از مشتریان نسبت به سایرین دریافتی به مراتب بیشتری دارند.



## ارزش ارائه (تحويل) شده

ارزش ارائه شده توسط مجموعه خدمات و محصولات را به عنوان مزایا برای مشتریان در نظر بگیرید. دلیل کلیدی برای اینکه مشتریان یک سازمان را بیش از سایر سازمان ها انتخاب می کنند توانایی ارائه ارزش منحصر به فرد است.

در اینجا نمونه هایی از عناصر مختلف ارزش ارائه شده است.

### آسودگی

عدم ایجاد دردسر و صرفه جویی در وقت مشتریان از مزایای با اهمیت است برای مثال، در ایالات متحده آمریکا، سرویس کرایه فیلم و بازی ردباکس از دستگاه های داد و ستد (vending machines) در محل های پر رفت و آمد مانند سوپر مارکت ها استفاده می کند. برای بسیاری از کاربران، ردباکس راحت ترین شیوه گذاشتن/ برداشتن را در میان سایر سرویس های کرایه فیلم دارد.

### قیمت

مشتریان معمولاً این سرویس را انتخاب می کنند، چرا که مقداری از پول شان ذخیره می شود برای مثال، اسکایپ، تماس صوتی بین المللی را با قیمتی بهتر از سایر شرکت های تلفن ارائه می دهد.

### طراحی

بسیاری از مشتریان حاضر به پرداخت برای محصولات و یا خدمات با کیفیت عالی هستند. اگرچه آپل از سایر رقبا گرانتر است، اما طراحی زیبایی دارد، هم به عنوان یک دستگاه و هم به عنوان بخشی از یک سرویس یکپارچه دانلود و گوش دادن موسیقی.



### نام تجاری (برند) یا وضعیت

بسیاری از شرکت ها با کمک به احساس اعتبار و ممتاز بودن در مشتریان به آنها ارائه ارزش می کنند. یک مثال روشن: مردم در سرتاسر جهان تمایل به خرید گران قیمت مدها و کالاهای چرمی لوکس لویی ویوتان دارند. این بدان سبب است که لویی ویوتان نام تجاری خود را بر اساس اهمیت به سلیقه خوب، توانگری و تقدیر از کیفیت شکل داده است.

### کاهش هزینه ها

شرکت ها می توانند از شرکت های دیگر برای کاهش هزینه ها و در نتیجه افزایش درآمدها کمک بگیرند. برای مثال، به جای خرید و نگهداری دائمی سرورهای کامپیوتر و زیرساخت های مخابراتی پیشرفته، بیشتر شرکت ها راه کم هزینه تری را انتخاب کرده اند، که استفاده از سرورهای تحت مدیریت ثالث (third party-managed) از راه دور می باشد (سرویس های ابری) که از طریق اینترنت قابل دسترسی است.

### کاهش ریسک

مشتریان کسب و کار همچنین مشتاق به کاهش ریسک هستند، به خصوص سرمایه گذاری دارای ریسک. برای مثال، شرکت هایی مانند گارتنر، خدمات مشاوره ای و پژوهشی را جهت کمک به دیگر شرکت ها به فروش می رسانند در واقع هدف آنها پیش بینی فواید بالقوه صرف پول اضافی برای ارتقاء تکنولوژی محل کار است.

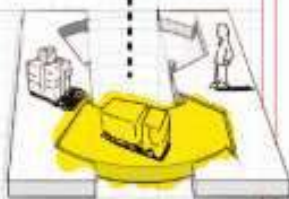
## کانال ها

### کانال ها ۵ کارایی دارند:

- ۱- ایجاد آگاهی از خدمات و محصولات
- ۲- کمک به مشتریان بالقوه جهت ارزیابی محصولات و خدمات
- ۳- مهیا کردن مشتریان برای خرید
- ۴- ارائه (تحويل) ارزش به مشتری ها
- ۵- تضمین رضایت پس از خرید از طریق پشتیبانی

### کانال های معمول عبارتند از:

- فردی یا تلفن
- در محل یا در فروشگاه
- تحويل فیزیکی
- از طریق اینترنت (رسانه های اجتماعی، وبلاگ ها، ایمیل و...)
- رسانه های سنتی ( تلویزیون، رادیو، روزنامه و ...)



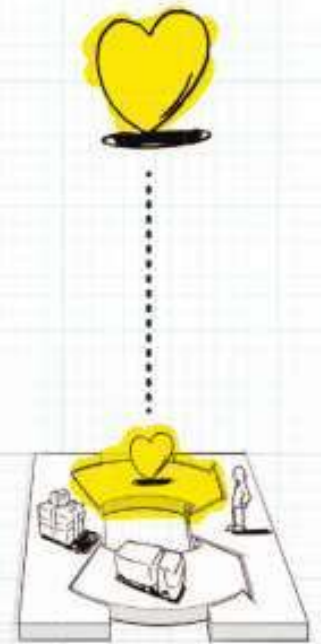
## ارتباط با مشتری

سازمان ها باید به صورت شفاف گونه ای از ارتباط را ایجاد کنند که مشتری ها آن را ترجیح می دهند. شخصی؟ خودکار یا خود سرویس (Automated or self-service)؟ تک معامله یا دارای اشتراک؟

افزون بر این، سازمان ها باید به وضوح هدف اصلی از ارتباط با مشتری را مشخص کنند. آیا این هدف بدست آوردن مشتری جدید، حفظ مشتری موجود و یا کسب درآمد بیشتر از مشتری های موجود است؟

این هدف ممکن است در طول زمان تغییر کند. برای مثال، در روزهای نخستین ارتباط موبایلی، تمرکز شرکت های موبایل برای بدست آوردن مشتری بر استفاده از تاکتیک های تهاجمی (aggressive tactics) مانند پیشنهاد گوشی های رایگان بود. زمانی که بازار به تکامل رسید، آنها بر حفظ مشتری ها تمرکز کردند و درآمد متوسط به ازای هر مشتری را افزودند.

اینجا یک عنصر قابل توجه دیگر وجود دارد: بسیاری از شرکت ها (مانند آمازون، یوتوب، مدل کسب و کار شما و ال ال سی) از شیوه همکاری (مشارکت) با مشتریان برای ایجاد محصولات و خدمات استفاده می کنند.



## درآمد

سازمانها باید: (۱) کشف کنند، مشتریان واقعا برای چه ارزشی حاضر به پرداخت هستند؟  
(۲) پرداخت را به شیوه ای که مشتریان ترجیح می دهند بپذیرند.

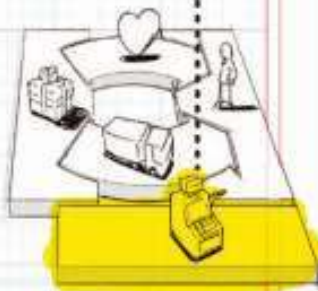
دو دسته بندی برای درآمد وجود دارد: (۱) پرداخت های مشتری تک خرید (one-time Customer) (مشتری گذری یا بدون بازگشت). (۲) پرداخت های تکراری (بازگشتی) برای محصولات، خدمات و یا تعمیر و نگهداری یا پشتیبانی پس از خرید. در اینجا چند الگوی خاص وجود دارد:

### فروش کامل

به معنی خرید حقوق مالکیت محصول فیزیکی توسط مشتریان است. برای مثال، تویوتا، ماشین ها را به همین روش به خریداران می فروشد و آنها قادر خواهند بود سوار خودروی خود شوند، آن را بفروشند، تفکیک (جداسازی قطعات) و یا تخریب کنند.

### اجاره

اجاره به معنی خرید موقت که یک حق انحصاری برای استفاده از چیزی برای مدت معین ایجاد می کند می باشد. برای مثال اجاره اتاق هتل، آپارتمان یا خودرو را می توان نام برد. افرادی که اجاره می کنند، از پرداخت هزینه های کامل مالکیت پرهیز می کنند، درحالیکه مالکان از درآمد پی در پی ناشی از اجاره لذت می برند.



### هزینه خدمات یا استفاده (کاربرد)

شرکت های تلفن هزینه های استفاده را به صورت دقیقه ای محاسبه می کنند، و هزینه خدمات تحویلی را برای مشتریان به صورت بسته ای (package) محاسبه می کنند. پزشکان، وکلاء، و دیگر ارائه کنندگان خدمات به صورت ساعتی یا فرآیندی محاسبه می کنند. فروشندگان آگهی ها مانند گوگل هزینه ها را از طریق شمارش کلیک ها یا تعداد قرارگیری در معرض دید محاسبه می کنند. هزینه خدمات امنیت برحسب زمان آماده باش و انجام کار (انتظار و عمل = Stand by and act) از زمانی که صدای هشدار شنیده می شود محاسبه می گردد.

### هزینه های اشتراک

مجلات، باشگاه ها، و ارائه دهندگان بازی، دسترسی مستمر به خدمات را از طریق فرم هزینه های اشتراک به فروش می رسانند.

### صدور مجوز

دارندگان مالکیت معنوی می توانند در ازای دریافت هزینه صدور مجوز به مشتریان اجازه استفاده از دارایی های حفاظت شده خودشان را بدهند.

### هزینه های کارگزاری

شرکت های املاک و مستغلات مانند قرن ۲۱ (Century ۲۱) برای تطبیق خریداران و فروشندگان هزینه های کارگزاری (دلالی) را دریافت می کنند، در حالیکه ارائه دهندگان خدمات کاریابی مانند مانستر (Monster.com) با تطبیق کارجویان و کارفرمایان (استخدام کنندگان) هزینه ها را دریافت می کنند.

## منابع کلیدی

در اینجا ۴ نوع منابع وجود دارد:

### افراد

تمام واحدهای تجاری به نیروی انسانی نیازمندند، اما بعضی از مدل های کسب و کار وابستگی ویژه ای به منابع انسانی دارند. برای مثال، کلینیک میو، به پزشکان و پژوهشگران پیشرو در دانش پزشکی جهان نیازمند است. بطور مشابه، تولید کنندگان دارویی مانند روزه به دانشمندان درجه یک و بسیاری از فروشندگان ماهر نیازمندند.

### فیزیکی

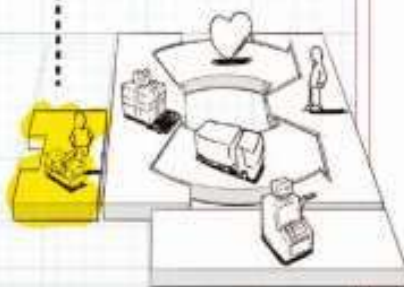
زمین، ساختمان ها، ماشین آلات و وسایل نقلیه، اجزای حیاتی بسیاری از مدل های کسب و کار هستند. برای مثال، آمازون به انبارهای عظیمی که مجهز به نوارنقاله های بزرگ و دیگر تجهیزات تخصصی گرانقیمت می باشد، نیاز دارد.

### فکری

منابع فکری شامل موارد غیر قابل لمسی مانند نام تجاری (برند)، سیستم ها و شیوه های توسعه شرکت ها، نرم افزار و ثبت اختراع یا حق مالکیت معنوی می باشد. جفی لوب یک برند قدرتمند دارد که روش منحصر بفردی هم برای ارائه خدمت به مشتریان دارد و به شیوه حق ویژه فروش یا فرنچایز (franchise) اجازه استفاده از نام تجاری خود را می دهد. شرکت کوالکام که طراح چیپست های ارتباط از راه دور است مدل کسب و کار آنها طوری طراحی شده که از حق مالکیت معنوی برای صدور مجوز درآمد زایی می کند.

### مالی

منابع مالی شامل وجوه نقد، اعتبار بانکی یا سقف اعتبار و تضمین های مالی می باشد. اریکسون تولید کننده تجهیزات ارتباط از راه دور گاهی اوقات از بانک ها وام می گیرد، سپس با بخشی از درآمد ناشی از آن برای تضمین خرید از اریکسون (به جای دیگر رقبا) اقدام به کمک مالی مشتریان به منظور خرید تجهیزات می کند.





## فعالیت های کلیدی

اینها مهمترین چیزهای هستند که یک سازمان باید انجام دهد تا مدل کسب و کار آنها عملی شود.

### ساخت (Making)

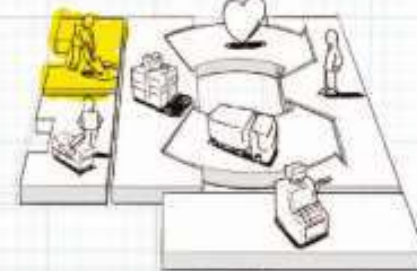
شامل ساخت محصولات، طراحی/توسعه/تحویل خدمات و حل مشکلات می باشد. برای شرکت های خدماتی، "ساخت" می تواند به هر دو معنی آماده سازی برای تحویل خدمات در آینده و تحویل هم زمان خدمات می باشد. این بدان سبب است که خدماتی نظیر اصلاح مو، در زمان ارائه مصرف می شوند.

### فروش (Selling)

به معنی ترویج، تبلیغات، یا آموزش مشتریان بالقوه درباره ارزش خدمت یا محصول است. وظایف ویژه ممکن است شامل ایجاد تماس های فروش، برنامه ریزی یا تبلیغات اجرایی یا ترویج، و آموزش باشد.

### پشتیبانی (Supporting)

سبب می شود تمام سازمان به صورت روان عمل کند اما این بخش به طور مستقیم با فروش و ساخت در ارتباط نیست. مثال ها شامل استخدام افراد و انجام حسابداری و یا دیگر کارهای اداری است. ما تمایل داریم به کارهای مان از نظر وظایف (فعالیت های کلیدی) توجه کنیم به جای آنکه به ارزش ارائه شده توسط آن فعالیت ها توجه کنیم. اما وقتی مشتریان یک سازمان را بر می گزینند، آنها بیشتر به ارزشی که دریافت می کنند علاقمند هستند تا وظایفی که آن ارزش را ایجاد کرده اند.



## شرکای کلیدی

این شبکه به مؤثرتر شدن مدل کسب و کار کمک می‌کند.

این غیر منطقی است که یک سازمان بخواهد مالک هر منبعی شود یا خودش تمام فعالیتها را انجام دهد. بعضی از فعالیتها نیاز به تجهیزات گران قیمت یا تخصص استثنایی دارند. به همین دلیل است که بیشتر سازمان ها آماده سازی لیست حقوق و دستمزد را به شرکت هایی مانند پی چکس (Paychex) که در چنین کارهایی تخصص دارند برون سپاری می‌کنند.

گرچه شراکت می‌تواند فراتر از روابط "ساخت" و "فروش" باشد. برای مثال، مؤسسه اجاره لباس عروس، گل فروش، و عکاس، ممکن است با همدیگر لیست مشتریان شان را به اشتراک بگذارند، بدون نیاز به هیچ هزینه ای برای تبلیغات، که این به نفع هر ۳ طرف می‌باشد.



## هزینه ها

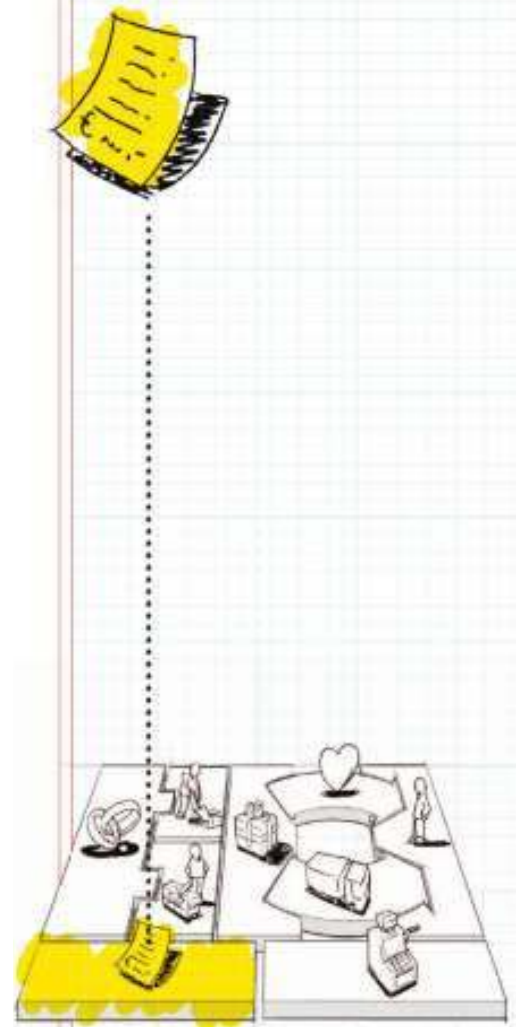
بدست آوردن منابع کلیدی، انجام فعالیت های کلیدی، و کار با شرکای کلیدی هزینه هایی در پی خواهند داشت.

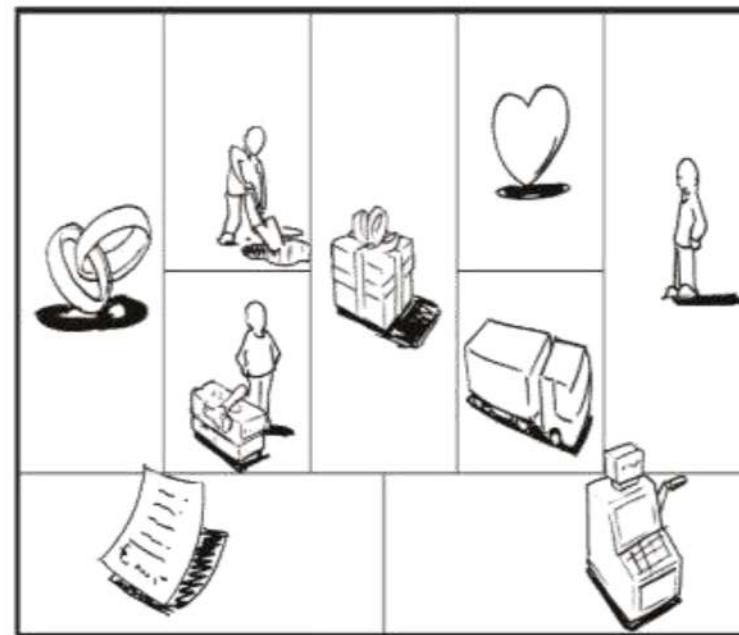
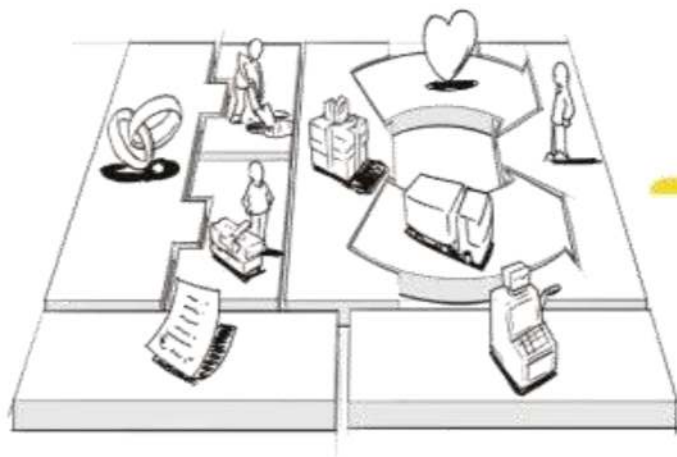
وجوه نقد نیازمند ایجاد و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری، و درآمد زایی می باشد. هزینه ها را می توان پس از تعریف منابع کلیدی، فعالیت های کلیدی، و شرکای کلیدی به صورت تقریبی محاسبه کرد.

"مقیاس پذیری" یک مفهوم با اهمیت است که به هر دو موضوع هزینه ها و تأثیر کلی مدل های کسب و کار مرتبط است. مقیاس پذیر بودن بدان معنا است که یک کسب و کار ظرفیت آن را داشته باشد که متناسب با افزایش تقاضا، بدون مشکل و بدون فدا کردن کیفیت، به مشتری های بیشتری ارائه خدمت نماید. در بحث مالی، مقیاس پذیری بدان معناست که هزینه خدمات به ازای هر مشتری اضافه شده (جدید)، کاهش یابد، بجای آنکه ثابت بماند یا افزایش یابد.

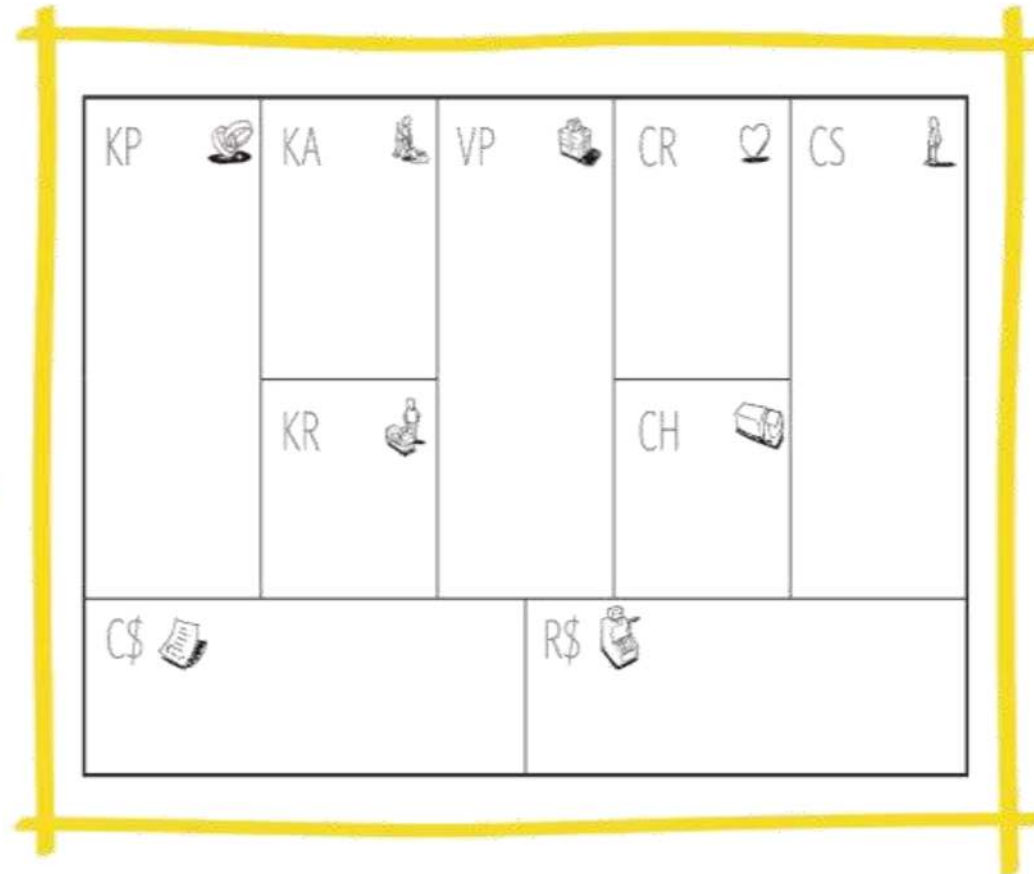
یک شرکت نرم افزاری مثال خوبی از کسب و کار مقیاس پذیر است. هنگامی که توسعه صورت می گیرد، یک برنامه نرم افزاری می تواند با هزینه کمتری تکثیر و توزیع شود. برای مثال، ارائه خدمت به یک مشتری اضافه شده (جدید) که برنامه را دانلود می کند اساساً هیچ هزینه ای ندارد.

در مقابل، کسب و کارهای مشاوره ای و شرکت های خدمات شخصی بندرت مقیاس پذیرند. دلیل آنکه هزینه اضافی ارائه خدمت به ازای هر مشتری جدید ثابت باقی می ماند این است که هر ساعت ارائه خدمت به مشتری جدید نیازمند یک ساعت کار اضافی است. از این رو، از نقطه نظر مالی، کسب و کارهای مقیاس پذیر بسیار جذاب تر از کسب و کارهای غیر مقیاس پذیر هستند.





قرار گیری ۹ بلوک ساختمانی در کنار هم



یک ابزار مفید: تابلو طراحی مدل کسب و کار










## حالا نوبت شماست

ترسیم یا چاپ  
تابلو طراحی

الصاق استیکی نوت  
(برگه های چسبان)

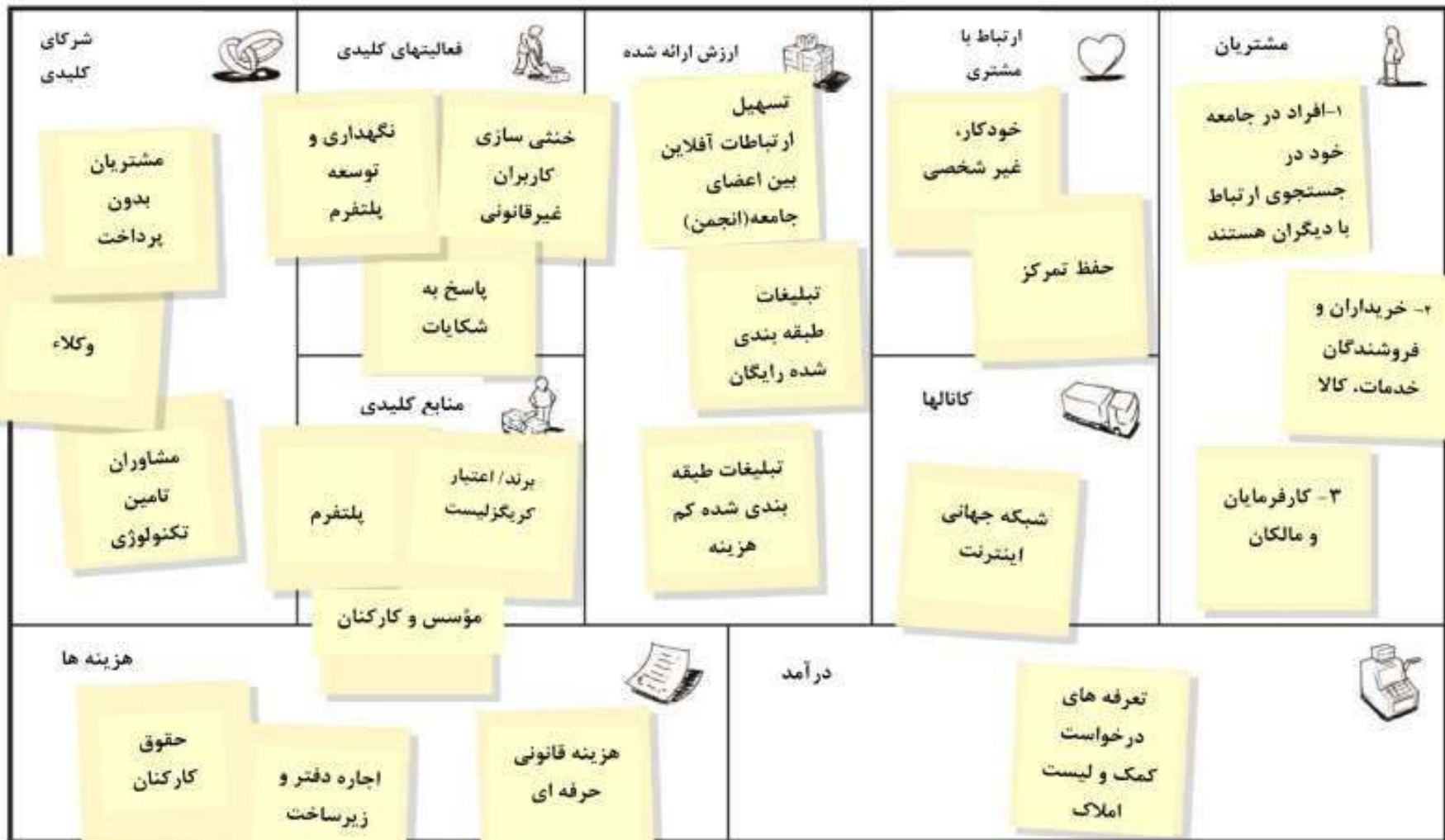
توصیف بلوک های  
ساختمانی سازمان  
تان

مدل کسب و کار سازمان من

شرکای کلیدی 	فعالیت های کلیدی 	ارزش ارائه شده 	ارتباط با مشتری 	مشتریان 
	منابع کلیدی 		کانال ها 	
هزینه ها 			درآمد 	

برای دانلود Pdf تابلو طراحی مدل کسب و کار به آدرس: <http://businessmodelgeneration.com/canvas> مراجعه کنید.

مدل کسب و کار کریگزلیست (craigslist)





## صفحه ۴۹ تابلوی طراحی

مهمترین فعالیت کریگزلیست توسعه و نگهداری از پلتفرم خودش است. برای درک موضوع می‌توان مثال زیر را در نظر گرفت:

فرض کنید گوگل همین فردا ۱۰۰ نفر از مهندسين خود را از دست بدهد، اتفاق خاصی نخواهد افتاد، اما اگر وب سایتش برای یک روز پایین بیاید، یک فاجعه خواهد بود. به صورت نسبی، همین امر برای کریگزلیست صادق خواهد بود. گذشته از توسعه و نگهداری پلتفرم، کارکنان وقت خود را صرف مقابله با هکرها، اسپرها و دیگر کاربران غیر قانونی می‌کنند.

### شرکای کلیدی

مشتریان بدون پرداخت مهمترین شرکای کریگزلیست هستند، زیرا آنها تلاش دارند تا صداقت و ادب خود را در میان کاربران حفظ کنند.

### هزینه ها

به عنوان یک شرکت خصوصی، کریگزلیست موظف به آشکار کردن سود یا درآمدهای خود نمی‌باشد. اما این شرکت از یک دفتر متوسط با ۳۰ نفر کارمند بهره می‌برد، بنابراین هزینه های آن در مقایسه با دیگر غول های آنلاین مانند فیسبوک، توئیتر (Twitter) و eBay ناچیز است. هزینه های مکرر کلیدی شامل: حقوق و دستمزد، هزینه های سرور و زیرساخت ارتباطات از راه دور و اجاره دفتر می‌باشد. جایگاه رفیع آن در صنعت و بسیاری از پروژه های جانبی بدان معنا است که کریگزلیست همچنین متحمل هزینه های حرفه ای و قانونی قابل توجهی می‌شود. در واقع، برخی از ناظران بر این باورند که این هزینه ها از ترکیب تمام هزینه های دیگر فراتر است.

### کانالها

ارائه و ترویج این سرویس منحصر از طریق اینترنت است.

### ارتباط با مشتری

کاربران ایجاد، ویرایش و ارسال (پست) لیست ها را در سایت کریگزلیست با استفاده از فرایند خودکاری که نیازی به مداخله کارکنان کریگزلیست ندارد، انجام می‌دهند. کارکنان برای اداره انجمن ها در درجه اول بر کاربران تکیه می‌کنند تا فعالیت های فریبکارانه را تشخیص دهند. کریگزلیست به جای نوآوری جهت جذب مشتریان جدید تمرکز خود را بر بهینه سازی تجربه کاربر برای مشتریان کنونی معطوف می‌کند.

### درآمد

تنها کارفرمایان و مالکان (مشتری گروه ۳) برای کریگزلیست درآمدزایی می‌کنند.

### منابع کلیدی

منبع شماره ۱ کریگزلیست "پلتفرم" آن می‌باشد. پلتفرم یک "موتور" یا مکانیزم خودکار است که عامل ایجاد تعامل میان مشتریان می‌باشد. خوشنامی و فلسفه خدمت به عموم کریگ نیو مارک بنیانگذار کریگزلیست، یک منبع کلیدی برای این شرکت است، منابع کلیدی دیگر هم مدیرعامل سایت و کارکنان آن بشمار می‌آیند.

کریگزلیست تبلیغات طبقه بندی شده ای پیشنهاد می‌دهد تا به افراد برای یافتن کار و مسکن، ارتباط با اعضای یک انجمن، خرید، فروش یا تهاتر خدمات و کالا کمک کند. این شرکت میزبان ۷۰۰ سایت در ۷۰ کشور است و بیش از یک میلیون لیست شغلی در هر ماه ارسال می‌شود. با وجود اینکه، کریگزلیست یک فرهنگ غیر سهامی دارد، بر اساس درآمد به ازای هر کارمند، یکی از سود آور ترین مؤسسات دنیا محسوب می‌شود. این شرکت با داشتن ۳۰ کارمند، فروش سالانه فراتر از ۱۰۰ میلیون دلار دارد. این مطلب را تحلیلگران صنعت گفته اند.

### مشتریان

بیشتر مشتریان کریگزلیست برای خدمات گرفته شده پولی پرداخت نمی‌کنند. کریگزلیست در برخی از شهرها هزینه هایش را از کارفرمایان و مالکان دریافت می‌کند. این مشتریان پرداخت کننده، جبران مشتریان بدون پرداخت را می‌کنند.

### ارزش ارائه (تحويل) شده

ارزش ارائه شده در اینجا سرویس آنلاین است، شیوه ارائه ارزش کریگزلیست غیر عادی است، آنها این کار را با تسهیل ارتباطات آفلاین بین اعضای جامعه (انجمن) انجام می‌دهند. ارزش دیگری که این سایت ارائه می‌دهد تبلیغات رایگان طبقه بندی شده است، که مشتریان تقریباً برای هر محصول یا خدمت قابل تصویری از آن استفاده می‌کنند. ارائه این ارزش ها سبب ایجاد انبوهی از مشتریان علاقمند شد که کریگزلیست را بر آن داشت تا ارزش سومی را ارائه دهد: تبلیغات مؤثر و کم هزینه برای کارفرمایان و مالکان.



---

## فصل ۳

تابلوی طراحی (قالب)  
مدل کسب و کار شخصی

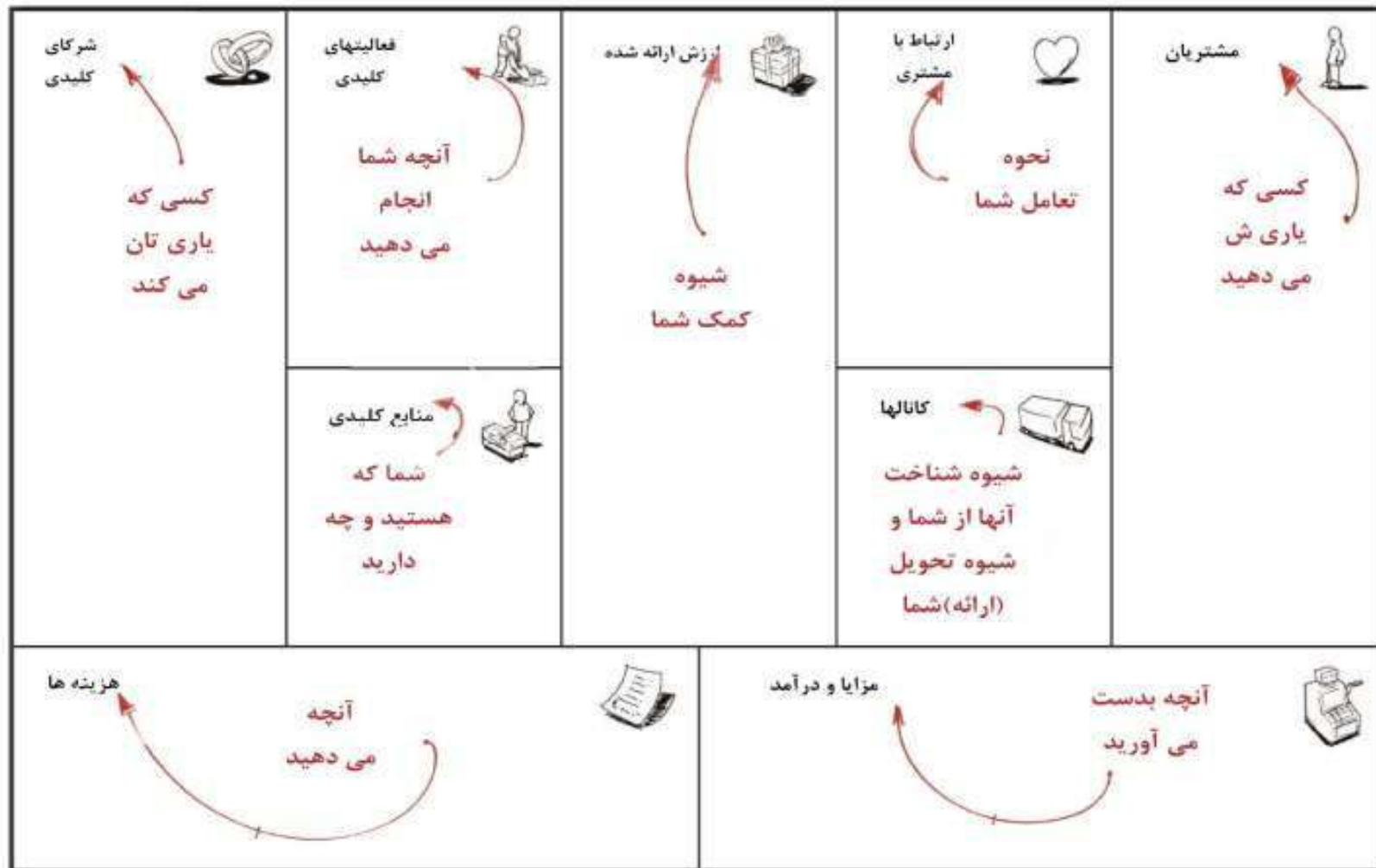
## حالا، بیایید بر روی مهمترین مدل کسب و کار؛ یعنی مدل کسب و کار شما تمرکز کنیم.

تابلو طراحی برای توضیح مدل های کسب و کار شخصی، درست همانطور که به توضیح مدل های کسب و کار سازمانی می پردازد، به کار می آید. به هر حال باید دو مورد از تفاوت های میان این دو را در نظر داشت.

- در مدل کسب و کار شخصی، منبع کلیدی شما هستید، که شامل: علایق، مهارت ها و توانایی ها، شخصیت و سرمایه های شخصی یا تحت کنترل شما می باشد. در سازمان ها، منابع کلیدی اغلب شامل محدوده وسیعی از منابع مانند دیگر افراد می شود.
- مدل کسب و کار شخصی به عوامل نرم (soft) غیر قابل سنجش هزینه ای (مانند استرس (تنش) و سودمند (مانند رضایت) توجه دارد. مدل کسب و کار سازمانی عموماً تنها به سود و هزینه های پولی توجه دارد.

در زمان ترسیم مدل کسب و کار شخصی، ممکن است به نظر شما این توضیحات جایگزین برای بلوک ساختمان مناسب باشد:

تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی



برای دانلود Pdf تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی به آدرس : <http://businessmodelyou.com> مراجعه کنید.

## اولین مدل کسب و کار شما: زمان تهیه پیش نویس!

کاغذ، مداد، و استیکی نوت ها (یادداشت های چسبنده) را به دست بگیرید، این فصل جایی است که مدل کسب و کار شخصی شما شروع به شکل گرفتن می کند. چند چیز را به خاطر داشته باشید: زمانیکه اولین مدل کسب و کار شخصی خود را پیش نویسی می کنید، برای امرار معاش خود را به کار حرفه ای محدود کنید.

ترسیم (کشیدن) یک تصویر واضح و دقیق از فعالیت های حرفه ای تان، سبب پایه گذاری اجزای (عناصر) نرم شغلی برای آینده می شود که شامل رضایت، استرس (تنش)، شناخته شدن، نیازهای زمانی، مشارکت های اجتماعی و غیره می باشد.

این بهبود دهندگان  
با هر بلوک ساختمانی به شما  
کمک می کنند.

<p>کسی که به شما کمک می کند (شرکای کلیدی)</p>  	<p>کاری که انجام می دهید (فعالیت های کلیدی)</p>  	<p>نحوه کمک شما (ارزش ارائه شده)</p>  	<p>نحوه تعامل شما (ارتباط با مشتری)</p>  	<p>به کسی که کمک می کنید (مشتریان)</p>  
<p>هزینه ها</p> 	<p>منابع کلیدی</p>  	<p>چیزی که بدست می آوردید (برایا و درآمد)</p> 	<p>کانال ها</p>  	<p>هزینه ها</p>  

## منابع کلیدی

### (شما که هستید/ چه دارید)

سازمان ها می توانند منابع مهم انسانی، مالی، فیزیکی و ذهنی را جذب کنند که شامل: افراد، پول، املاک و مالکیت معنوی است. گرچه افراد به منابع محدود هستند، ما باید در درجه اول به خودمان تکیه کنیم. منابع کلیدی شخصی شما شامل موارد زیر است: (۱) علایق شما (۲) توانایی ها و مهارت ها (۳) شخصیت. آنچه شما دارید: دانش، تماس های شخصی و حرفه ای و دیگر منابع و دارایی های ملموس و ناملموس.

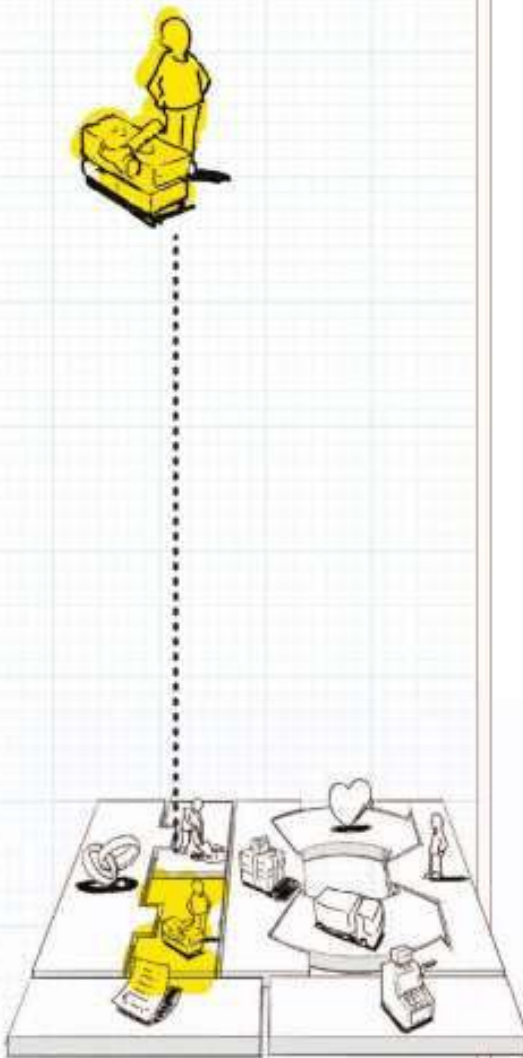
علایق شما (چیزهایی که شما را به هیجان می آورند)، ممکن است گرانها ترین منابع شما باشند. زیرا علایق سبب رضایت شغلی می شوند. **مهمترین علایق خود را در بلوک منابع کلیدی لیست کنید.**

توانایی ها و مهارت ها مورد بعدی است. توانایی های طبیعی، استعدادهای ذاتی هستند: کارهایی که به آسانی و با کمترین زحمتی انجام می دهید. مواردی نظیر درک فضایی، سهولت کارگروهي، استعداد مکانیکی. از سوی دیگر مهارت ها استعدادهای اکتسابی یا قابل آموختن هستند، که در اثر مطالعه و تمرین درست می توان در آنها بهبود یافت. مواردی نظیر پرستاری، تجزیه و تحلیل مالی، ساخت و ساز ساختمان و برنامه نویسی کامپیوتر.

شخصیت مکمل آن چیزی است که هستید (حداقل در حال حاضر). بعضی توصیفات مانند: هوش هیجانی، سخت کوشی، اجتماعی بودن یا برونگرایی، آرامش، با ثباتی، متفکر بودن، پرنرژی بودن، جزئی نگری و غیره را بنویسید.

به طور طبیعی، هویت شما (کسی که هستید) فراتر از علایق، توانایی ها و مهارت ها، و شخصیت است. هویت شامل: ارزش ها، هوش، حس شوخ طبعی، آموزش، هدف و بسیاری موارد دیگر است. بهر حال، حالا بیایید سراغ دارایی های شما (آنچه دارید) برویم. دارایی های شما اعم از ملموس و غیرملموس می باشد. اگر شما از شبکه ی گسترده تماس های حرفه ای لذت می برید، آن را **روی کاغذ بیاورید.** به طور مشابه، شما ممکن است یک تجربه طولانی در صنعت، شهرت حرفه ای قوی، یا رهبری فکری در زمینه ای خاص، یا هر گونه انتشار یا دیگر دارایی های معنوی (فکری) برای اعتبار خود لیست کنید.

**نهایتاً**، هر دارایی شخصی ملموس که به طور بالقوه مفید است و یا ضرورت کارتان می باشد، مانند وسایل نقلیه، ابزار آلات، لباس های ویژه، پول و دارایی های فیزیکی برای سرمایه گذاری در شغل تان و غیره را لیست کنید.







CASE STUDY

منابع کلیدی

NOTES

منبع شما هستید

PROFILE

## دکتر

دکتر آنابل اسلینگرلند، پژوهشگر و متخصص درمان دیابت اطفال است، با اینکه نظرش این است که زندگی پر از مخاطرات و محدودیت هاست، اما اعتقاد قلبی اش توانمندسازی بیماران جوان است. برای ترویج باورهای خود، آنابل با تمام افرادی که داوطلب بودند یک ماراتن امدادی برای کودکان دیابتی ترتیب داد. او لقب "زنجیره کودکان" را برای این رویداد برگزید.

مدت کوتاهی مانده به ماراتن یک فاجعه ناراحت کننده ای رخ داد: آنابل دچار یک تصادف جدی دوچرخه شد. رویداد ماراتن با موفقیت انجام شد و به صورت غیر منتظره ای توجه رسانه ها، یک شرکت قدرتمند و دولت را به خود جلب کرد. اما آنابل دیگر قادر به ادامه فعالیت های بالینی خود به عنوان یک پزشک نبود. آینده او به نظر تاریک و غمناک می آمد.

با این حال رسانه ها و شرکت مذکور به زنجیره کودکان بسیار علاقمند بودند. "من درک نکردم که این یک پروژه زندگی کردن برای من است"، این مطلب را آنابل گفت. من حتی سعی در انجام آن نداشتم، اما زنجیره کودکان اجازه رفتن را به من نمی داد.

پستی که ماریک از اعضای انجمن ارسال کرد، نشان داد که آنابل چگونه با استفاده از تابو طراحی، اقدام به طراحی یک سازمان غیر انتفاعی کرد که می توانست حمایت زنجیره کودکان را به عهده بگیرد. آنابل در حالیکه بلوک منابع کلیدی خود را بررسی می کرد، جرقه ای در دیدگاهش ایجاد شد. "من متوجه شدم که باید خودم را به عنوان مهم ترین منبع زنجیره کودکان در نظر بگیرم، و سازمان باید به خاطر فعالیت هایم به من پرداخت هایی داشته باشد." او به یاد می آورد "من هرگز پیش از این در مورد این موضوع فکر نکرده بودم."

امروز آنابل به عنوان مدیر بنیاد غیرانتفاعی زنجیره کودکان برای دیابت خدمت رسانی می کند.



نام: دکتر آنابل اسلینگرلند

## فعالیت های کلیدی

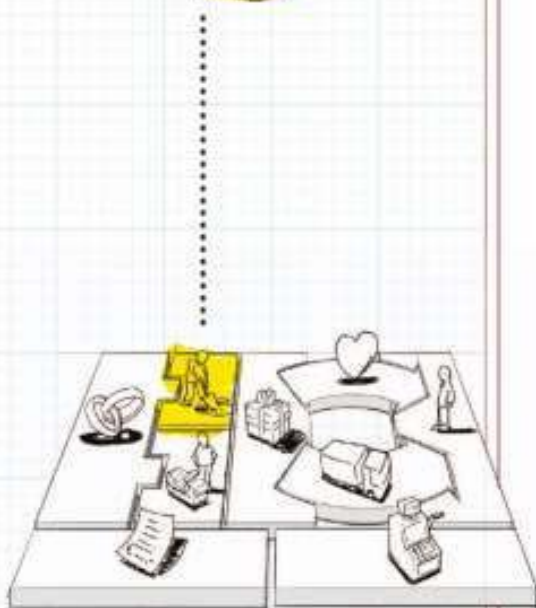
### (آنچه شما انجام می دهید)

فعالیت های کلیدی (آنچه شما انجام می دهید) با منابع کلیدی هدایت می شوند. به عبارت دیگر، به طور طبیعی آنچه انجام می دهید نتیجه آنکه هستید می باشد.

با فکر کردن در مورد تعداد انگشت شماری از وظایف مهم که شما در کارتان به صورت منظم انجام می دهید، شروع به پرکردن این بلوک کنید. به یاد داشته باشید، فعالیت های کلیدی، فعالیت های ساده فیزیکی و ذهنی هستند که به نمایندگی از مشتریان انجام می شود. آنها ارزش مهم تری که با انجام چنین فعالیت هایی ایجاد شده باشند را توصیف نمی کنند.

با این حال، نامگذاری وظایف خاص یک روش ساده برای ادامه ترسیم تابلوی طراحی مدل کسب و کار شخصی می باشد و شما را برای تفکر در مورد یک ایده بسیار مهم تر از ارزش آماده می کند.

اکنون این وظایف را لیست کنید. کار شما ممکن است فقط شامل ۲ یا ۳ فعالیت کلیدی داشته باشد، یا ممکن است فعالیت های کلیدی نیم دو جین یا بیشتر باشند. بر روی تابلو طراحی تان، به جای آنکه هر وظیفه ای که انجام می دهید را بیاورید، فقط فعالیت های واقعا مهم را که شغل شما را از دیگران متمایز می کند لیست کنید.





## مهندس

سرتاسر دوران تحصیل و اوایل دوران کاری، من مشتاقانه بر رشد شخصی تمرکز کردم و متعجب بودم که چرا منافعم به واقعیت تبدیل نشد. من تقریباً با بالاترین نمره در کلاس آکادمی نیروی دریایی فارغ التحصیل شدم، مدرک کارشناسی ارشد در مهندسی الکترونیک گرفتم، به عنوان مهندس هسته ای در نیروی دریایی خدمت کردم، و در حالیکه تمام وقت مشغول کار بودم مدرک ام بی ای (MBA) به دست آوردم. اما با وجود این دستاورد ها، احساس می کردم در کاری گیر کردم که کمترین وجه اشتراکی با آن دارم. احساس می کردم که به مهندسی کالا علاقمندم.

در حالیکه در جستجوی راهی برای افزایش رضایتمندی بودم، مدل کسب و کار شخصی را کشف کردم. من تابلوی طراحی خود را ترسیم کردم، و تقریباً بلافاصله مشکلم مشخص شد. علیرغم تمام تلاش هایم برای رشد شخصی، این موضوع را نادیده گرفته بودم که مهارت های من چگونه می تواند به دیگر افراد یاری برساند. وقتی در تلاش بودم تا بلوک های "آنچه شما انجام می دهید (ارزش ارائه شده)" و "کسی که یاریش می دهید (مشتریان)" را پر کنم، تقریباً چیزی برای نوشتن نداشتم.

انتقال از تمرکز بر توانایی به تمرکز بر ارزش بسیار مشقت بار و سخت است. این بدان دلیل است که ایده مدل کسب و کار شخصی بیش از یک تابلوی طراحی است و به من نشان داد که مجبور به یافتن علاقه پر شوری هستم که نه تنها مرا از لحاظ شخصی راضی و خشنود خواهد کرد، بلکه کمک دیگران هم هست. من نمی توانم احساساتم را در مورد نقش تکاملی پدرها مخفی کنم. من هنوز در حال یافتن چگونگی کمک به دیگران هستم.

من شخصاً در مورد اینکه چگونه می توانم همزمان دو نقش پدر و همسر را داشته باشم گیج شده ام و اینکه نحوه انجام چه کارهای سنتی را باید یاد بگیرم؟ فرضیه من این است که بسیاری از پدران دیگر همین سؤال را از خودشان می پرسند. حالا من در حال ایجاد مدل کسب و کار هستم که به نقش جدید و توسعه یافته از یک پدر به عنوان تربیت کننده می پردازد.



## مشتریان

(کسی که یاریش می‌دهید)

سپس، مشتریان، یا همان کسانی که یاریشان می‌دهید، را به تابلوی طراحی بیفزایید. به یاد داشته باشید که مشتریان آنهایی هستند که بابت منافی که دریافت می‌کنند پول خود را خرج می‌کنند (یا کسانی که بدون پرداخت هزینه، منافی دریافت می‌کنند در واقع با پرداخت مشتریان به این خدمات رایگان دست می‌یابند).

به عنوان یک فرد، مشتریان شما یا گروه‌های مشتری، شامل افرادی درون سازمان شما هستند که برای انجام کارها به کمک شما وابسته‌اند (اگر شما خود-اشتغال هستید، می‌توانید جایگاه حرفه‌ای خود را به عنوان سازمان خودتان در نظر بگیرید).

مهمتر از همه رئیس شما، سرپرست، و دیگر افرادی که مستقیماً مسئول جبران خسارت شما هستند در این بلوک قرار دارند. آنها اجازه می‌دهند سازمان به شما پرداخت کند. بنابراین، و شامل مجموعه‌ای از مشتریان هستند.

از اینرو، اگر شما رئیس مستقیم یا سرپرست دارید، نام او را در بلوک مشتری یادداشت کنید.

شما به چه کس دیگری گزارش می‌دهید؟ نام یا نقش آنها را نیز در بلوک مشتریان بنویسید.

حالا، لحظاتی به عقب برگردید و فکر کنید. کدام نقش‌های کاری بر عهده شماست؟ آیا به افراد دیگری در سازمانتان خدمت رسانی می‌کنید؟ آیا کار خود را به همکاران خود واگذار می‌کنید؟

چه کسی به شما وابسته است یا از کار شما منفعت می‌برد؟ این افراد شاید مستقیماً به شما پرداختی نداشته باشند، اما عملکرد کلی شغل شما و اینکه پرداخت به شما ادامه می‌یابد، به این بستگی دارد که چگونه به بعضی از همکاران خاص تان خدمت رسانی می‌کنید.

برای مثال، اگر شما یکی از اعضای تیم پشتیبانی فناوری یا کامپیوتر باشید، این موضوع را خیلی خوب می‌دانید که داشتن مشتری داخلی یعنی چه! آیا افراد یا گروه‌های دیگری درون سازمان وجود دارند که آنها را از مشتریان به حساب بیاورید؟ در مورد رهبران پروژه‌های کلیدی یا اعضای گروه چه طور؟ اگر چنین است، نام آنها را یادداشت کنید.

سپس، در مورد دیگر طرف‌های درگیر با سازمان تان فکر کنید. در مورد مشتریان و شرکت‌هایی که محصولات یا خدمات سازمان شما را می‌فروشند یا مورد استفاده قرار می‌دهند چه طور؟ آیا با آنها معامله مستقیمی داشته‌اید؟ حتی اگر معامله‌ای هم نداشته‌اید، ممکن است بخواهید آنها را بعنوان مشتریان خود در نظر بگیرید.

آیا با هیچ‌یک از شرکای کلیدی سازمان تان تعامل دارید؟ ممکن است آنها سزاوار جایگاهی در لیست مشتریان شما باشند.

نهایتاً جوامع بزرگتری که با کارت‌تان به آنها خدمت رسانی کرده‌اید را در نظر بگیرید. این جوامع ممکن است، شامل: هم‌محلی‌ها، همشهری‌ها، و یا گروهی از افراد باشد که با علائق تجاری، حرفه‌ای یا اجتماعی مشترک گرد هم آمده‌اند.





CASE STUDY

مشتریان

NOTES

باز نویسی داستان مشتری

PROFILE

## عکاس عروسی

ترینا باورمن، در کارگاه مدل کسب و کار شخصی حضور یافت، و بعد از جلسه نزد استاد دوره رفت. او گفت: عاشق ایده مدل کسب و کار شخصی شده است. ولی او متوجه روش به کارگیری مدل کسب و کار شخصی در جایگاه خودش نشد.

استاد پرسید، "شغل شما چیست؟"

او پاسخ داد: "من عکاس عروسی هستم."

استاد گفت: "بنابراین شما با عکس هایتان داستان عروسی ها را تعریف می کنید."

ترینا گفت: "خب، به نوعی .... بله."

پس چرا سعی نمی کنید داستان هایی درباره رویدادهایی غیر از عروسی بگویید؟

ترینا دستانش را بر پهلوهای خود گذاشت، و پاشنه هایش را تکان داد. لحظاتی بعد گفت:

"متشکرم، حالا امشب مشکل خواب خواهم داشت!"



## ارزش ارائه شده

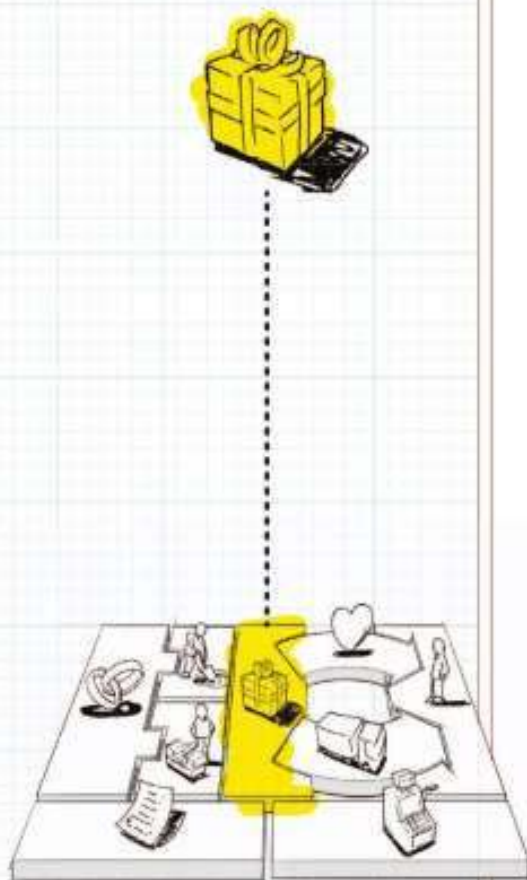
### (شیوه کمک شما)

اکنون زمانی است که یک ارزش را برای ارائه (تحويل) به مشتریان تعریف کنید: شیوه کمک شما به افراد برای انجام کارشان چیست؟ همانطور که قبلا اشاره شد، این مهمترین مفهوم برای فکرکردن درباره شغل شماست.

یک روش خوب برای آغاز تعریف ارزش این است که از خودتان بپرسید، مشتری مرا برای انجام چه کاری استخدام کرده است؟ مشتری به چه منفعی (مزایایی) به عنوان نتیجه کار دست می‌یابد؟

برای مثال، پیشتر دیدیم، ارزشی که جیفی لوب برای مشتریان ارائه می‌کند، نه در عملیات فیزیکی تعویض روغن، بلکه در مزایایی که افراد با گرفتن کمک از حرفه ای ها بدست می‌آورند نهفته است. خدمات اتومبیل ها بدون دردسر، بدون کثیفی، بدون زحمت.

درک این موضوع که نتیجه فعالیت های کلیدی شما در ارزش ارائه شده به مشتریان چگونه است نقش محوری در تعریف مدل کسب و کار شخصی دارد.





CASE STUDY

ارزش ارائه شده

NOTES

یافتن شغل واقعی

PROFILE

## مترجم

مایکا اوچیگازاکی یک مترجم تمام-وقت است. کارش با زبان های انگلیسی و ژاپنی است. مؤسسات حقوقی از مهمترین مشتری های او هستند.

او در کارگاه مدل کسب و کار شخصی کنفرانس مترجمان حضور یافت. در طول جلسه، تسهیلگر بر روی اولین تابلو طراحی در حال پیشرفت مایکا اظهار نظر کرد.

در بلوک ارزش ارائه شده، مایکا نوشته بود "ترجمه اسناد از ژاپنی به انگلیسی."

تسهیلگر پرسید: "اسناد ترجمه شده از ژاپنی به انگلیسی چه تفاوتی با فعالیت های کلیدی دارند؟"

مایکا نگاه تعجب آمیزی کرد.

تسهیلگر ادامه داد. موسسه حقوقی شما را برای کمک در چه کاری استخدام کرده؟ مایکا برای لحظاتی به فکر فرو رفت و پاسخ داد: "پیروزی در طرح دعوای دادگاه."

تسهیلگر ادامه داد: "پس به آنها در انجام کار مورد نظر کمک کن."

"ترجمه اسناد از ژاپنی به انگلیسی یک فعالیت کلیدی است. ارزش ارائه شده شما ممکن است چیزی مثل ایجاد اسناد متقاعد کننده ای برای کمک به پیروزی در طرح دعوای چند میلیون دلاری باشد. اجازه ندهید مشتریان شما فعالیت های کلیدی را با ارزش ارائه شده برابر بدانند.

چشمان مایکا می درخشید. او گفت "این برای من روش نوین تفکر است. من درحال جستجوی شیوه ای برای تغییر در کارم بودم، فکر می کنم آنرا پیدا کردم."



شما زمانیکه به وضوح مشتریان و ارزش ارائه شده را تعریف کردید، بیشتر کار مورد نیاز برای ترسیم مدل کسب و کار شخصی را انجام داده اید. حالا بریم سراغ ادامه کار:

## کانال ها

### (شیوه شناخت آنها از شما / شیوه تحویل شما)

این بلوک شامل ۵ فاز است که در اصطلاحات کسب و کار به عنوان "فرایند بازاریابی" معروف است. بهترین توصیف این فازها در فرم پرسشنامه است:

- ۱- مشتریان بالقوه چگونه درمی یابند که روش کمک رسانی شما به آنها چگونه است؟
- ۲- شیوه تصمیم گیری آنها برای خرید خدمت شما چگونه خواهد بود؟
- ۳- آنها چگونه آنرا می خرند؟
- ۴- شما چگونه خرید آنها را تحویل خواهید داد؟
- ۵- شیوه پیگیری شما برای اطمینان از رضایت مصرف کنندگان چگونه است؟

روشی را تعریف کنید که تحویل چیزی که مشتریان خریده اند از طریق آن آسان است. ممکن است شما گزارشهای نوشته شده را ارسال کنید، با افراد صحبت کنید، کدی را در سرور توسعه یافته آپلود کنید، ارائه شفاهی برای یک فرد یا به صورت آنلاین داشته باشید. یا از وسایل نقلیه برای تحویل (ارسال) فیزیکی کالا استفاده کنید.

اما همانطوری که ۵ فاز فرآیند نشان می دهند، فازهای جذاب تر و کانال های مهمتری وجود دارند، از جمله اینکه مشتریان بالقوه چگونه شما و ارزش ارائه شده شما را می شناسند؟

آیا آنها به شیوه کلامی با شما آشنا می شوند؟ از سایت یا وبلاگ؟ مقالات یا سخنرانی؟ تماس های تلفنی؟ پیام های ایمیلی یا انجمن های آنلاین؟ تبلیغات؟

اینجا یک یادآوری بسیار مهم از حیاتی بودن کانال ها برای مدل کسب و کار شخصی شما آمده است: (۱) شما باید شیوه برقراری ارتباط را تعریف کنید. (۲) شما ارتباط برقرار می کنید که فروش داشته باشید. (۳) فروش شما برای دریافت پول نقد حاصل از ارائه کمک شماست.







CASE STUDY:

کانال ها

NOTES:

کانال های در حال تغییر

PROFILE:

## طراح گرافیک فریلنس (خود اشتغال)

من زود حوصله ام سر می‌رود (زود خسته می‌شوم). بعد از شروع به کار به عنوان طراح گرافیک، از شغلی به شغل دیگر رفتم (از این شاخه به آن شاخه رفتم)، به ندرت در یک جایگاه برای مدت طولانی ماندم. شرکت های کوچکی که من در آنها کار می‌کردم تحمل عدم صبوری من در جزئیات را نداشتند. من اغلب بعد از ۲ ماه اخراج می‌شدم، گاهی اوقات برای جستجوی فرصت دیگر خودم آنجا را ترک می‌کردم. بدون هیچ پیش زمینه کارآفرینی، درک نمی‌کردم که یک فریلنسر کامل هستم تا اینکه یکی از کارفرمایانم درست پس از اخراج من این موضوع را عنوان کرد.

"من هیچ چیزی در مورد مدل های کسب و کار یا بازاریابی شخصی بر پایه ارزش نمی‌دانستم. اما گذشته از مهارت های طراحی که دارم، دو نقطه قوت دارم که یکی از آنها علاقه من به ملاقات با افراد جدید و دیگری گرفتن چندین پروژه جدید به طور همزمان است.

برای مثال، برای من راه رفتن در بخش طراحی گرافیکی یک آژانس تبلیغاتی برای اولین بار آسان است و به سرعت آشنا می‌شوم. در زمان ناهار هر کسی فکر می‌کند من سال هاست که در آنجا کار می‌کنم، چرا که افراد، مشتری ها و فرآیند های بخش را می‌شناسم.

"کم حوصلگی و تمایل مداوم به ملاقات افراد جدید و به عهده گرفتن پروژه های جدید در زمانی که کارمند تمام وقت هستید می‌تواند بر علیه شما باشد. اما زمانیکه کانال خودم را از کارمندی به فریلنسری تغییر دادم این خصوصیات، توانایی های کلیدی من شدند. همکاران من همین گونه یا حتی با توانایی های فنی بهتر بودند. اما بدان دلیل که تنها یک ساعت زمان برای من کافی است تا بتوانم با تنظیمات جدید آشنا بشوم، برای خودم نیازهای بالاتری یافتم."



## ارتباط با مشتریان

### (نحوه تعامل شما)

روش تعامل تان با مشتری ها را چگونه توصیف می کنید؟

آیا خدمت شخصی چهره به چهره ارائه می دهید؟

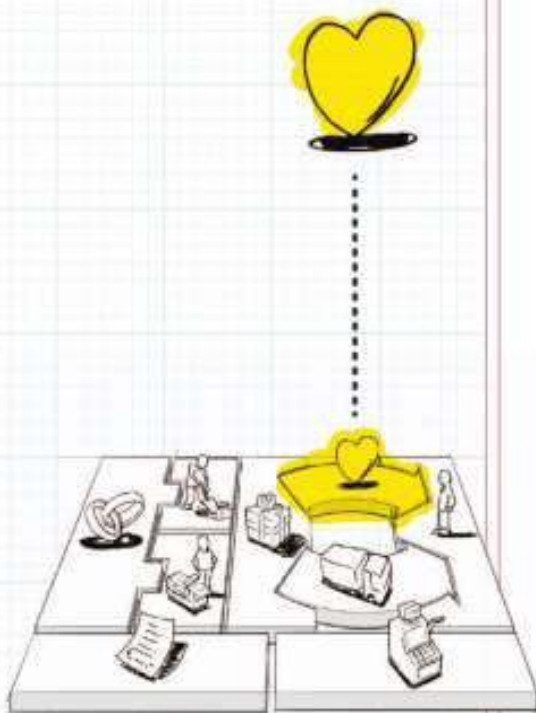
آیا ارتباطات شما بیشتر "غیرمستقیم" و با تکیه بر ایمیل یا دیگر ارتباطات نوشتاری است؟

ارتباطات شما مشخصا با تک معاملات صورت می گیرد یا خدمات مداوم دارید؟

آیا تمرکز خود را بر پایه رشد تعداد مشتری (خرید) گذاشته اید، یا به مشتریان موجود راضی

هستید (حفظ و نگهداری)؟

پاسخ خود را در تابلوی طراحی تان بنویسید.





CASE STUDY:

ارتباط با مشتری

NOTES:

ارتباط مورد نظر مشتری

PROFILE:

## مدیر حسابداری

جسیکا هُو به عنوان مسئول فروش برای یک شرکت تولید کننده محصولات کاغذی و لوازم محل کار شروع به کار کرد و حساب های شرکت های بزرگ ایالات متحده شامل استیپلز و آفیس مکس را برعهده گرفت. اما بعد از چند ماه، او هنوز هم درحال تلاش برای توسعه ارتباطات خوب با مشتریانش بود. بنابراین او در جستجوی کمک از جیم ویلی (مربی کسب و کار که توسط رئیسش توصیه شد) بود.

ویلی در ابتدا تمرکزش را بر روی بلوک ارتباط با مشتری جسیکا گذاشت. او متوجه شد که جسیکا رفتار دلنشینی دارد و از ارتباط قوی کلامی برخوردار است. اما جدا از ویزیت مشتری ها برای گرفتن یا تحویل سفارشات، به ندرت با آنها صحبت می کرد. جسیکا قبول دارد که او "فرزند عصر دیجیتال است" و به جای صحبت کردن با خود شخص یا از طریق تلفن، احساس راحتی بیشتری نسبت به ارسال ایمیل دارد.

وایلی به جسیکا پیشنهاد کرد که هر زمان که فرصتی بود، از طریق تلفن همراه با مشتریان صحبت کند. جسیکا از این مشاوره تبعیت کرد، و به زودی او از روابط گرم با مشتریانش لذت می برد. صحبت کردن از طریق تلفن اغلب سبب افزایش سرعت انجام و ایجاد یک تفاهم پیش از جلسات حضوری شده است.



نام: جسیکا هُو

69

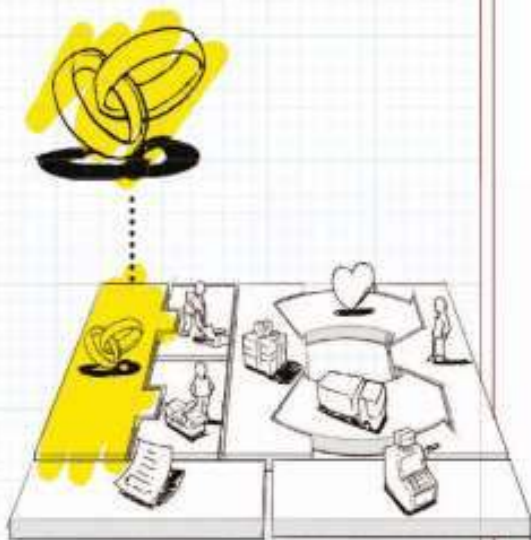
## شرکای کلیدی

(کسی که یاری تان می‌کند)

شرکای کلیدی شما کسانی هستند که از شما به صورت حرفه‌ای حمایت می‌کنند و کمک تان می‌کنند تا کارتان را با موفقیت انجام دهید. شرکای کلیدی ممکن است انگیزه، مشورت و یا فرصت‌هایی برای رشد فراهم کنند. آنها همچنین ممکن است به شما منابع دیگری بدهند که برای تکمیل مناسب وظایف خاصی مورد نیاز است.

شرکا ممکن است شامل همکاران یا مربیان (Mentors) در محل کار، اعضای شبکه حرفه‌ای شما، فامیل، دوستان، یا مشاوران حرفه‌ای باشند.

اکنون همه شرکای کلیدی را لیست کنید. بعداً، شما ممکن است تعریف خود را از شرکای کلیدی گسترش دهید.





CASE STUDY:

شرکای کلیدی

NOTES:

توجه به شرکای کلیدی داخلی

PROFILE:

## فروشنده حرفه ای

جان تیلور نماینده فروشی با ۲۰ سال تجربه فروش مواد خام به مشتریان صنعت پلاستیک است. او همیشه از آزادی مدیریت مشتریان لذت برده است و قادر بود تا قیمت و شرایط پرداخت را خودش تنظیم کند. البته در فعالیت های فروش خود مدارک کمی را ارسال می کرد. وقتی یک شرکت بزرگ بین المللی شرکت جان را خریداری کرد تمام اینها تغییر کرد.

در سازمان جدید و بزرگتر، جان متوجه شد که سبک او کارمندان امور اداری را که به مسئولین فروش در زمینه های اداری و بازاریابی کمک می کردند تحریک می کرد. این کارکنان به فروشندگان قیمت ها و جزئیات و فعالیت های درخواستی مستند سازی شده را می دهند، به طوریکه بتوانند فعالیت های فروش را مونیتور (پایش) کنند و به مدیریت گزارش دهند.

جان با بازننگری در مدل تجاری شخصی دریافت که این خرید برای او مجموعه جدیدی از شرکای کلیدی داخلی را به ارمغان آورد، که تقریباً به اندازه مشتریان بیرونی شرکت در موفقیتش نقش دارند. او همچنین دریافت سبکش که واگذاری به دیگران بود منسوخ شده است.

جان تصمیم گرفت تا شروع به ارسال اسناد و مدارک فعالیت ها به شرکای جدید داخلی خود کند و با مدیر فروش و کارکنان پشتیبانی داخلی به طور مکرر تماس داشته باشد. این رفتارهای ساده و جدید تعجب همکارانش را هم برانگیخت.



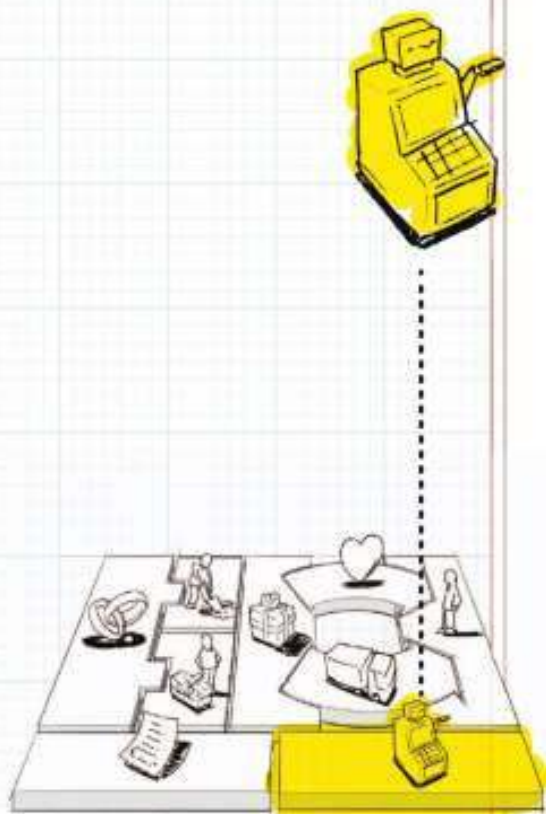
نام: جان تیلور

## مزایا و درآمدها

### (آنچه بدست می‌آورید)

منابع درآمد مانند حقوق، هزینه های پیمانکار و یا هزینه های حرفه ای، اختیار خرید سهام، حق امتیاز، و دیگر پرداخت های نقدی را بنویسید.

مزایایی مانند بیمه بهداشت و درمان، بسته های بازنشستگی، یا کمک شهریه را هم بنویسید. بعداً، زمانیکه بر چگونگی ویرایش مدل کسب و کار شخصی تان بازننگری کردید، می‌توانید مزایایی مانند افزایش رضایت، شناخته شدن و مشارکت اجتماعی را به حساب بیاورید.





CASE STUDY

مزایا(منافع) و درآمدها

NOTES

تجدید نظر در درآمدها

PROFILE

## معاون اجرایی

جت برندرگت یک معاون اجرایی در شعبه اروپایی یک شرکت مشاوره حسابداری به نام پی دبلیو سی(PWC) است.

زمانیکه پی دبلیو سی رشد کرد، شرکت موقعیت های کاری شبیه به کار جت اضافه کرد. اما بازگشت سرمایه بالا بود، و جت خودش را به عنوان مربی کارمندان جدید می دید، حتی زمانی که وظایف سنگین تری بر دوش او گذاشتند. بعد از ۱۰ سال، جت یکی از نیروهای ضروری برای شرکت شده بود، اما احساس کرد از تخصص او قدردانی نشده و معمولی در نظر گرفته می شود.

بنابراین زمانیکه کارفرما یک تغییر محل کاری را برای او در نظر گرفت که به صورت قابل توجهی مسیر رفت و آمد او را طولانی تر می کرد، جت پی برد که دیگر زمان بازنویسی مدل کسب و کار شخصی او فرا رسیده است.

او پی دبلیو سی را ترک کرد و یک سرویس دستیار شخصی مجازی را راه اندازی کرد، که به مشتریان تماما از طریق ایمیل، تلفن، اسکایپ، و ابزارهای مبتنی بر سیستم ابری خدمت رسانی می کند. نوآوری های کلیدی او در بلوک مزایا و درآمد قرار دارد: هزینه اشتراک ماهانه جایگزین حقوق او شد.

امروز، جت آزادی رفت و آمد، زمان بیشتر برای بچه ها و علائق شخصی دارد و درآمدش ۳ برابر زمانی است که برای پی دبلیو سی کار می کرد. و بیشتر از این، او قادر است تا مشتریانش را انتخاب کند. جت می گوید "تجربه شخصی من نشان می دهد، شما می توانید با کاهش هزینه ها افزایش درآمد و مزایا را داشته باشید. که تمام آن با تعهد، اعتماد، و مدل صحیح شدنی است."



نام: جت برندرگت

## هزینه ها

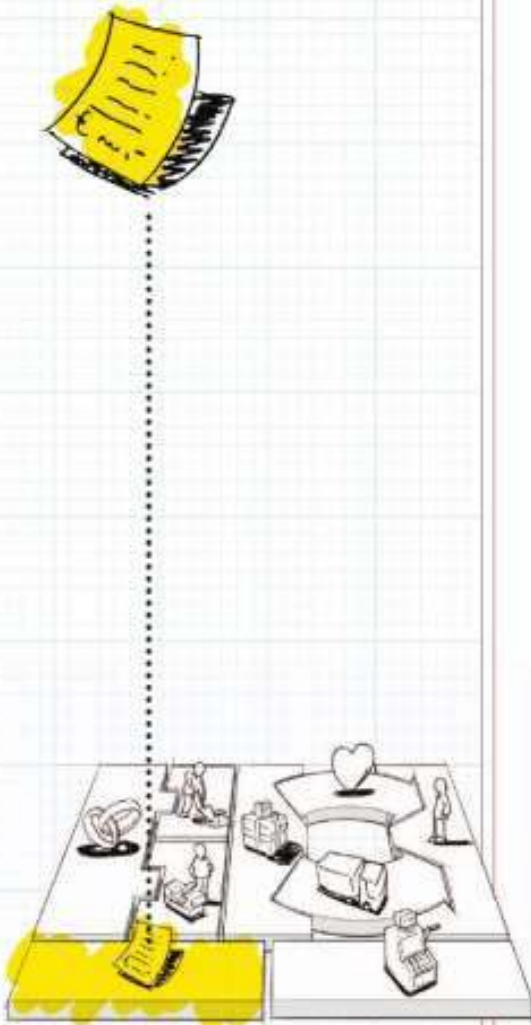
### (آنچه می دهید)

هزینه ها آن چیزهایی است که شما به کارتان پرداخت می کنید: زمان، انرژی، و غالباً پول.

تمام هزینه های سخت غیر قابل بازگشت را لیست کنید.

- هزینه های آموزش یا اشتراک
- هزینه های اجتماعی، رفت و آمد و مسافرت.
- وسایل نقلیه، ابزار آلات، یا لباس های ویژه
- اینترنت، تلفن، حمل و نقل، یا هزینه های خدمات شهری در زمانیکه در منزل کار می کنید یا هزینه های سایت های مشتریان بر شما تحمیل می شود.

ضمناً به این مجموعه تنش (استرس) یا عدم رضایت ناشی از فعالیت های کلیدی و یا کار با مشتریان کلیدی را هم اضافه کنید. ما در بخش بعدی چنین هزینه های نرمی را مورد بحث قرار می دهیم.







CASE STUDY:

هزینه ها

NOTES:

فعالیت ها مخارج را بالا می برند

PROFILE:

## مدیر تبلیغات

"زمانی که مارک دگینجر به دفتر من آمد، درست مثل روز برای من مشخص بود که او شغل اشتباهی داشته است." این مطلب را مشاور حرفه ای فرن موگا می گوید. او سرشار از بدبختی بود. حقوق بالای ۱۰۰،۰۰۰ داشت، یک خانه زیبا، و قایق خیلی خوبی داشت. اما او مجبور بود خودش را هر روز به سرکار بکشد! زمان ناهارش طولانی بود فقط به این دلیل که بتواند تا بعد از ظهر طاقت بیاورد.

او در یک آژانس تبلیغات درآمد محور کار می کرد، محیط کار آنجا بسیار پر تنش بود و در اصطلاح عامیانه سگ صاحبش را نمی شناخت. همچنین کمر درد داشت، با اینکه از من جوان تر بود اما پیرتر نشان می داد.

مشکل اصلی آن بود که اگر چه او شایسته بود، اما این کار در تناقض با ارزش هایش بود. او به تمام مظاهر موفقیت دست یافته بود، اما دوست داشت به چیزی دست یابد که به او احساس مشارکت در کارهای به مراتب والاتر را بدهد.

بنابراین یکبار از او پرسیدم، برای چه دارید به این کار ادامه می دهید؟ آیا تا به حال به هزینه ای که از خودتان می پردازید فکر کرده اید؟ بدون هیچ پاسخی رفت.

اما در جلسه بعد، به نظر می رسید که او متوجه شده است. او گفت "هزینه های من شامل سلامتی، لذت از زندگی و روابط خویشاوندی است." هنگامی که مارک برای یکی از آخرین جلسات ما حاضر شد، حتی قبل از آنکه او لب به سخن بگشاید من می دانستم که چیزهایی بهتر شده. او روشن تر و آرام تر به نظر می رسید.

پرسیدم "حالت چگونه؟" او گفت خیلی خوبم. او از کار آژانس تبلیغات استعفا داده بود، او و همسرش درباره کم کردن مخارج به توافق رسیده بودند. او یک جایگاه شغلی در یک مؤسسه غیرانتفاعی که آموزش افراد معلول و محروم را به عهده دارد به دست آورد. البته حقوقش بسیار کمتر از شرکت قبلی بود. اما بسیار خوشحال تر بود.





نام: کریس بارنز

## KEY POINT:

## مشتریان صاحبان کارند

## PROFILE:

## دانشجوی دکترا

کریس بارنز که شغل روزنامه نگاری را با تمرین و تجربه در کار آموخته است، با چشم خود دید که مدل کسب و کار صنعت انتشارات سنتی، از جمله کارفرمایان خودش درست قبل از شکوفایی اینترنت پژمرده شدند. در آن زمان او اخراج شده بود، او در دوره دکتری ثبت نام کرده بود و هدفش استاد شدن در نویسندگی بود.

به لطف علاقه شدید او در مسائل مربوط به پایداری و ارتباطات ایجاد شده توسط اعضای کمیته دکترای او، کریس یک کار پاره وقت ویرایش مقالات علمی برای اساتید دانشگاه پیدا کرد. برای او تعجب آور بود که از این کار لذت می برد.

یک روز، کریس متوجه شد کار واقعی او ویرایش نبود، چیزی بسیار ارزشمند تر از آن بود؛ کمک به مشتریان برای دریافت مقالات منتشر شده در مجلات برجسته علمی. بنابراین او تصمیم گرفت تا نرخ ساعتی خود را بالا ببرد و بابت زمان تحقیق پول دریافت کند.

نتیجه چه شد؟ مشتریان از همیشه بیشتر شد.

با نگاهی به گذشته، کریس در مدل اولیه خودش ۲ نقص مشترک تشخیص داد:








**یکسان دانستن فعالیت های کلیدی با ارزش ارائه شده**

کریس بجای آنکه کاری را که باید برای مشتری انجام شود به عنوان بالاترین سطح بشناسد، و ارزشی مرتبط با آن شغل تعریف کند، ارزش ارائه شده را با فعالیت های ویرایش و بازنویسی یکسان در نظر گرفته بود. این سبب کاهش ارزش پیشنهادی او شده است.

**مال خود دانستن کار**

کریس از ابتدا این کار را وظیفه خود دانست. این مسئله از ابتدا باعث شد که مشتریان کار او را "بهبود سبک و خوانایی" بدانند. زمانی که او شروع به یادآوری این نکته به مشتریان کرد که انتشار مقاله وظیفه آنهاست - کاری که او می تواند کمک شان کند - ارزش و شهرت کار او به مراتب بالاتر رفت.

چگونگی تجدید نظر کریس بر مدل کسب و کار شخصی خودش

<p>شرکای کلیدی</p>  <p>اعضای کمیته دکتر</p>	<p>فعالیت های کلیدی</p>  <p>ویرایش بازنویسی پژوهش</p> <p>بازاریابی</p>	<p>ارزش ارائه شده</p>  <p><del>بهبود خوانایی مقاله</del> و سبک نگارش</p> <p>کمک به مشتری برای چاپ مقاله در مجلات علمی</p>	<p>ارتباط با مشتری</p>  <p>خدمات شخصی، حفظ تمرکز</p>	<p>مشتریان</p>  <p>اساتید دانشگاه، اکثرا در اروپا</p>
<p>هزینه ها</p> <p><del>زمان، انرژی، استرس ناشی از تحقیقات اضافی مورد نیاز</del></p>	<p>زمان، انرژی مورد نیاز تحقیقات اضافی، بازاریابی</p>	<p>مزایا و درآمد</p> <p><del>دستمزدهای ویرایش</del></p>	<p>دستمزدهای بالتر</p>	<p>کانال ها</p>  <p>ایمیل اسکایپ اینترنت</p> 

# بازنگری

مجدداً به سمت و سوی زندگی خود بنگرید و ببینید که

چگونه می‌خواهید آرمان‌های شغلی و شخصی خود را تطبیق دهید؟

---





---

## فصل ۴

شما که هستید؟

**نکته کلیدی:** کسی که هستید را در کاری که انجام می‌دهید، قرار دهید!

**پروفایل:**

## مربی حیوانات (دونده همراه حیوان)

هنگامیکه اندریا ولمن از شغل عکاسی تبلیغاتی اخراج شد، سعی کرد از ترسیدن بپرهیزد. او برای رفتن به نزدیکترین آژانس کمک موقت، یا درخواست موقعیتهای خدمات به مشتریان در کریگزلیست ویا در خواست کمک مالی از خانواده عجله نکرد.

به جای اینها، او زمان خالی خود را با گذاشتن قرارهای ملاقاتی که در زمان اشتغال آنها را از دست داده بود پر کرد: اندریا اذعان می‌کند که وسوسه به چنگ آوردن یک شغل پاره وقت "فقط به منظور بدست آوردن مقداری پول" خیلی قوی بود.

خوشبختانه، نیاز ایشان به بازنگری شخصی و مدل تجاری (کسب وکار) شخصی موفقیت آمیز بود. تا زمانیکه من شغلم را از دست دادم، کارم شده بود عملیات اتو پالیت (خلبان خودکار). در این زمان فکر کردم این بهترین فرصت برای پیدا کردن چگونگی بازیابی مجدد برخی از کنترلهای شغلی ام است.

اندریا علاقه شدیدی به دو چیز دارد: سگها و دویدن. به دلیل آنکه در محل تولد اندریا گونه سگهای سینت برنارد فراوان وجود داشت، هیچگاه دوستی اش را با سگها قطع نکرده است.

و اگر چه او بعداً دوندگی را به صورت منظم انجام می‌داد، عاشق دو پنج مایلی یا ماراتن‌های خوب است، درست به همان اندازه که از حیوانات اهلی خودش لذت می‌برد.

درحقیقت، چند ماه قبل از اینکه از شغل عکاسی اخراج شود، اندریا هر دو علاقه شخصی اش را ترکیب کرد. او شروع کرد به دویدن با توله سگش که مالی نام داشت.

گهگاه، او سگ دوستش را هم برمی داشت، و سه تایی در خیابان‌های سیاتل به آرامی می‌دویدند (پورتمه). بعد از آنکه اندریا شغل خودش را از دست داد، او به دویدن با مالی ادامه داد.

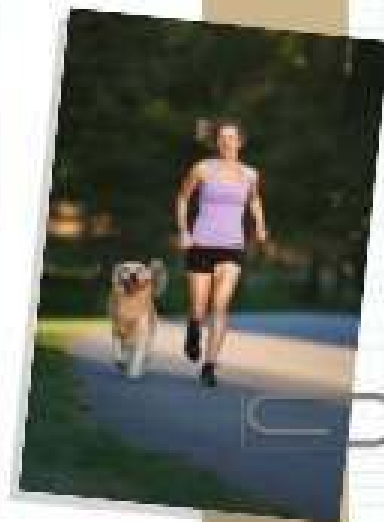
و به دلیل آنکه زمان بیشتری داشت، شروع به دویدن با دیگر سگها به نیابت از دوستانش کرد. "این کار من رو سالم نگه می‌داره،" این را اندریا می‌گوید. "نه تنها سلامت بلکه خوشحالم می‌کند، حتی نشئه هم می‌شوم و قتیکه با سگها می‌دوم.

اندریا یک روز در حالیکه چرخه‌ای در موضوعات مجله جهان دوندگان (Runner's World) می‌زد، به یک داستان تغییرات شغلی برخورد.

او به یاد می‌آورد. "یک پسر در شیکاگو بود که به صورت تمام وقت، با سگها می‌دوید." "این تمام کاری بود که او انجام می‌داد." در ابتدا، اندریا در تردید بود که کسی نمی‌تواند با دویدن با حیوانات اهلی زندگی را بگذراند.

اما او در جستجوی آن پسر بود.

مطمئناً، کار تمام وقت او دویدن با سگها و یا عبارتی او سگ دوان (dog runner) بود.





اندریا فوراً موضوع را به دوستان خودش گفت. او به آنها درباره سگ دوان شیکاگویی گفت و از آنها خواست بابت ادامه دویدن با سگهایشان به او پول دهند. در کمال تعجبش آنها موافقت کردند.

او به یاد می‌آورد "آنها گفتند از زمانی که من با سگهایشان شروع به دویدن کردم تغییرات مثبتی در سگهایشان دیدند. دوستان من باور داشتند دویدن به حیوانات اهلی آنها کمک می‌کند." بنابراین آنها خوشحال از پرداخت بودند.

اندریا به وجد آمده بود.

در ابتدا، درآمد جدیدش به جای جریان نقدی واقعی (bona fide cashflow)، آب باریکه‌ی مفیدی بود. اما دوستانش بسیار خوشحال بودند، و آنچنان از خدمت ارائه شده راضی بودند که به دوستانشان، در محل کار و در خارج شهر از این خدمت تعریف می‌کردند.

و ناگهان، غریبه‌ها شروع کردند به جستجوی خدمات اندریا. او هیجانزده بود.

او می‌گوید "صادقانه بگویم که روی این قضیه به عنوان کار دائمی حساب باز نمی‌کردم." من همیشه موافق افزودن سگ دیگری بودم، اما بدان دلیل که عاشق انجام آن بودم و همچنین دیدم که چقدر سگها این کار را دوست داشتند.

مردم به جستجو ادامه می‌دادند، و سرانجام اندریا متوجه شد که می‌تواند با درآمد سگ دوانی اجاره اش را بپردازد.

چند ماه بعد او قادر بود هزینه‌های بیشتری را بپردازد.

یک روز، اندریا متوجه شد که آن کاری را که برای گذران وقت (تفریحی) شروع کرده بود، به تدریج به معنای شغل او شد و او مجبور شد به شرایط کسب و کار فکر کند.

او بیمه حیوانات اهلی را افزود.

او گواهینامه احیای (CPR) حیوانات اهلی را دریافت کرد. یک وبسایت ایجاد کرد.

امروز، اندریا می‌تواند یک زندگی تمام وقت (full-time living) را به عنوان سگ دوان داشته باشد. او بیش از ۵۰ مشتری دارد، آنقدر زیاد هستند که او دوندگان دیگری را استخدام کرده است.

شیوه نگرش او، سهم به‌سزایی در ارزشمندی کسب و کار او دارد.

او می‌گوید "کارمن بیش از زندگی رویایی من شده. من برای دیگر دونده‌ها راهی ایجاد کرده‌ام تا زندگیشان را بکنند، و این فوق‌العاده رضایت‌بخش است."

مشاغل رویایی اغلب به جای پیدا شدن، خلق شده است، بنابراین بندرت از جستجوهای قراردادی (Conventional) بدست می آیند. ایجاد یکی از آنها نیازمند خودشناسی قوی می باشد.

شغل رویایی من

## خود را کشف کنید

دیک بالز، نویسنده کتاب چتر نجات شما چه رنگی است؟ می‌گوید "بیشتر کارجویان (job-hunters) که در یافتن شغل رویایی‌شان شکست خورده‌اند، شکست‌شان نه بدلیل عدم اطلاعات درباره بازار، بلکه بدلیل عدم اطلاعات در مورد خودشان بوده است." کتاب مذکور یک راهنمای شغلی انگلیسی زبان است که برای ۴۰ سال گذشته پرفروشترین کتاب بوده است.<sup>۵</sup>

مشاغل رویایی اغلب به جای پیدا شدن، خلق شده است، بنابراین بندرت از جستجوهای قراردادی بدست می‌آیند. ایجاد یکی از آنها نیازمند خودشناسی قوی می‌باشد.

مواردی مانند اندریا، اگر چه، اغلب با یک بحران مانند از دست دادن شغل یا شکست در شغلی جدید همراه است، برای آن است که ما بازنگری دقیق بر شغلمان و خودمان داشته باشیم و بدون یک خوداندیشی یا خودبازنگری (self-reflection) جامع ممکن است به ما برچسب خودخواهی بزند.

اما تفکر در مورد خود به معنای خودخواهی نیست، این را بالز می‌گوید، زیرا نگرانی آن بیشترین نیازهای جهان از شما است؟ و بیش از این، بازنگری عمیق بر آنکه هستید پیش از وقوع بحران پاداشی برای شما و مشتریانتان است، زیرا کمک به ممانعت از فرسودگی شغلی و سرخوردگی می‌کند.

وقتی شما رضایت شخصی داشته باشید، بیشتر می‌توانید به دیگران کمک کنید. اما بدون اینکه مشکلات قریب الوقوع ما را حل بدهند، چگونه می‌توانیم به خودبازنگری معنی دار پردازیم؟

# جهان فراتر از کار



مشاوران شغلی گاهی مشتریهایی دارند که تمرینها را کامل می‌کنند، سپس از مدادهایی با رنگ متفاوت مناطق اضافی را سایه می‌زنند. این کار بیانگر محلهایی است که آنها تمایل دارند در هر بخش به آن دست یابند.

آنها به مشتریها یادآوری می‌کنند که اولویت بندی هر کس با دیگری متفاوت است. برای مثال بخش دوستان/خانواده را در نظر بگیرید که ۵۰ درصد سایه دارد، این ممکن است برای یک شخص کافی باشد، اما برای دیگری بشدت پایین باشد.

تمرین چرخ زندگی سرنخی برای تمهائی گسترده ای است که در آن منافع اصلی ما نهفته است.

در همان زمان، برای ما یادآور ابعادی از زندگی است که ممکن است به اهمیت کار و حتی

## برای انجام تمرینات چرخ زندگی

- هشت عدد از تمهائی که در بالا لیست شده را انتخاب کنید(یا با تمهائی خودتان / زمینه‌های مورد علاقه تان ترکیب کرده و تطبیق دهید).
- در یک صفحه جداگانه یا با استفاده از چرخ خالی که در صفحه ۸۷ قرار دارد، باعلامت گذاری نقاطی در امتداد پره بخش(Segment spokes)، سطح رضایت خود را رسم کنید(Plot)، مرکز چرخ را رضایت صفر و محیط را رضایت کامل در نظر بگیرید.

- زمانیکه تمام کردید، نقاط را به هم متصل کنید و در مرکز منطقه سایه بزنید.

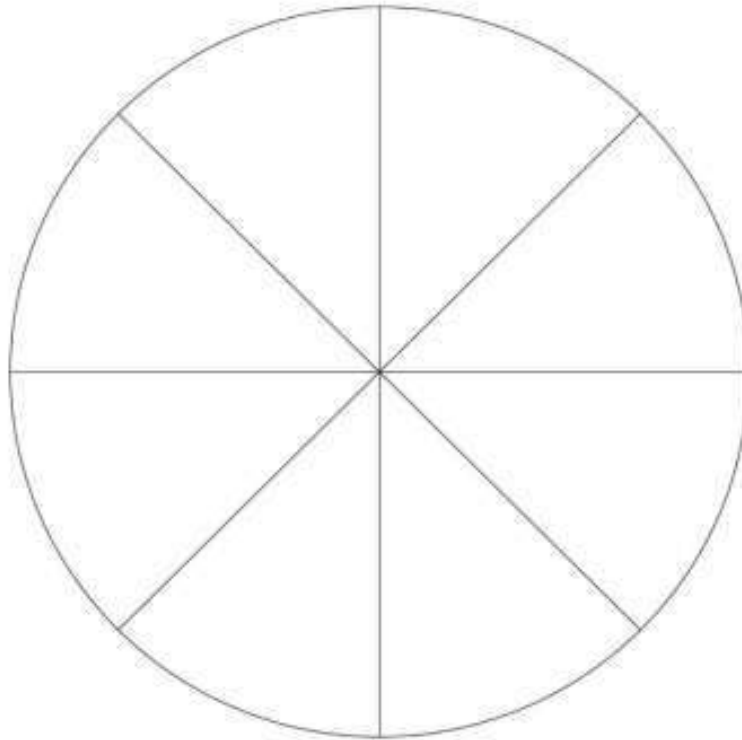
یک دایره کاملا سایه زده شده کامیابی در تمام جنبه‌های زندگی است.

دایره‌هایی که بخشی از آن سایه زده شده، مانند آنچه در بالا آمده، نشانگر عناصری از زندگی است که نیاز به توجه بیشتری دارند.

گاهی اوقات متخصصان حرفه ای (متخصصان کار) مشتریهایی دارند که این فرایند خود بازنگری را در چرخ زندگی شروع می‌کنند.

نسخه‌های متفاوتی از چرخ وجود دارد، اما هر کدام نشان دهنده شماری از تمهائی گسترده ( broad themes) یا زمینه‌های مورد علاقه می‌باشد، مانند تناسب اندام/ سلامت، شغل، ثروت/ پول، شخصی/ رشد معنوی، تفریح/ سرگرمی، عشق، دوستان/ خانواده، محیط فیزیکی/ خانه، خلاقیت/ ابراز وجود، سبک زندگی/ دارایی‌ها.

ایده این است که هشت تم که مناسبترین برای شما هستند انتخاب کنید، و یک تم را برای هر بخش از چرخ اختصاص دهید.



## پاسخ به پرسش

### «من که هستم؟»

بعد از تفکر در مورد جایگاه کاری فعلی و دیگر جایگاه‌های مناسب در زندگیتان، ممکن است با برخی عدم تعادل‌های روبرو شوید.

چگونه می‌توانید توازن را بازیابی کنید؟

به یاد بیاورید چگونه اندریا به مقصود خود و افزایش رضایت دست یافت؟

او برگشت به چیزهایی که سالها عاشق آنها بود.

همانطور که معلوم است، چیزهایی که ما در کودکی از آنها لذت می‌بریم، در بزرگسالی می‌تواند راه ما را روشن سازد.

به عنوان کودک، ما می‌دانستیم که بودیم و چه چیزهایی را دوست داشتیم انجام دهیم، حتی اگر ما فاقد واژگانی برای توضیح به خودمان بودیم.

اما، همانطور که مارکوس باکینگهام در نکاتی به آن اشاره دارد، "وضوح کودکانه شما کم رنگ شد، و شما شروع کردید به گوش دادن جهان پیرامون خودتان که از شما به خودتان بسیار نزدیک تر بود.

جهان متقاعد کننده و پرسروصدا بود، و شما خودتان را برای انطباق با نیازهای آن تسلیم کردید." ۶

این امکان بسیار قابل ملاحظه است که مشاغل و ارزشهای ما به جای خودمان، پیرامون انتظارات دیگران از ما تکامل پیدا کرده.

بخصوص با توجه به تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای، خانواده، همکاران، و معلمان اغلب ما را برمی‌انگیزند تا انتخابها را بر پایه "امنیت"، "ثبات"، "احترام"، "درآمد خوب"، یا دیگر ویژگیها داشته باشیم.

بهرحال یک مشکل با انتظارات بقیه امکان پذیرش آنها برای خود است، تمایل به پذیرش اجتماعی به آسانی می‌تواند قطب‌نمای درونی ما را پایمال کند.

اما اگر انتظارات دیگران از ما خدمت مناسبی به همراه نداشته باشد چه می‌شود؟

بیا باید یک آزمایش ذهنی را انجام دهیم.



بیا باید برگردید به زمانهایی قبل از ۲۰ سالگی:

چه کاری بود که عاشق انجامش بودید؟ از کدام فعالیتها(بازیها، سرگرمیها، ورزشها، فعالیت‌های فوق برنامه، یا مطالب مدرسه) لذت می‌بردید؟ تمایلات طبیعی غیر اجباری خود را به یاد بیاورید.

در مورد آنچه شما را برای ساعتها به خود مجذوب کرد و شما را شاد و بی توجه به بقیه چیزهای دنیا کرد بگویید.

چه وظایفی باعث هدر رفتن زمان شد؟ افکار خود را در صفحه زیر بنویسید.



## علائق اصلی پیش رو!

اما، در حالیکه افراد قطعا تغییر می‌کنند و با گذشت زمان تطبیق می‌یابند، تحقیقات نشان می‌دهند که صفات اصلی شخصیت ما، احساسات، و علایق ما به نسبت از کودکی به بعد پایدار می‌ماند.

بنابراین حتی اگر ما به "موفقیت" قراردادی دست یابیم، مانند کرول وکیل مالیاتی در داستان صفحه ۱۲۶، اغلب پناه گاهی است برای رویاهای درک نشده که ریشه در فعالیتهایی دارد که ما در زمان کودکی انتخاب کرده ایم.

اگر، به عنوان بزرگسال، ما در شناخت و پیگیری علایق اصلی به اشکالی شکست بخوریم، ممکن است زندگی خودمان را بدون رضایت کامل و کامیابی سپری کنیم.

آیا هنوز هم در آن فعالیتهای شادی بخش یا چیزهایی مثل آن افراط می‌کنید؟  
آیا آنها هنوز هم جزئی از چرخ زندگی شما هستند؟

بنابر گفته باکینگهام، بسیاری از ما به دنبال مطالعات جدی کسب و کار فعالیتهای کودکی خود را رها می‌کنیم، یا در غیر این صورت آماده می‌شویم تا به عنوان مسئولیت بزرگسالی خود به دنبال امرارمعاش برویم. شاید به دلیل آنکه احساسات دوران کودکی مغایر رضایت در بزرگسالان است، ما برای دستیابی به اهداف قراردادی آنها را رها می‌کنیم.



«هرکدام از ما یک آرزو پنهانی در درون خود دارد، آرزویی که با گذشت زمان و عمر، اغلب تبدیل به غم‌های پنهان می‌شود. این آرزو برای هر کدام از ما متفاوت است، بطوریکه عمیق‌ترین اشتیاق برای بیان خود است. تنها به اندازه ای (هرکدام از ما) که ما قادریم هسته قلبمان را جلو بیاوریم احساس واقعاً ارزشمند کامیابی را تجربه می‌کنیم.»

- جرج کیندر.<sup>۸</sup>

## نقش‌های متعدد

شما در کارت‌تان، علایق‌تان، و کودکی‌تان، بازنگری کرده‌اید. حالا تمرینات زیر را برای تعریف خودتان به کار ببرید، به روشی که به حرکت رو به جلوی زندگی کاری‌تان کمک کند.



من، که هستم؟

من، که هستم؟

من، که هستم؟

در نهایت بازگردید به ۱۰ برگه، تا با دقت بیشتری به عامل هیجانی که توصیف کردید نگاه بیاندازید.

ببینید که آیا هیچ وجه اشتراکی میان ۱۰ پاسخ ارائه شده وجود دارد. اگر چنین است آنها را در برگه ی مجزایی بنویسید.

خودشه! شما شروع به قراردادان انگشتان بر روی چیزی کرده اید که رؤیای کاری، حرفه ای، یا مأموریتیان است که اگر بخواهید هیجان زده شوید یا به کامیابی دست یابید و یا احساس مفید بودن داشته باشید نیاز دارید آن را انجام دهید.

صفحه بعدی نشان می دهد که چگونه یکی از اعضای انجمن این تمرین را تکمیل کرده است.

دیک بالز، که مسلماً تأثیرگذارترین مشاور شغلی است، یک روش قدرتمند برای کمک در جهت پاسخ به پرسش حیاتی "من که هستم؟" دارد.

ده برگه کاغذ خالی بردارید. در بالای هرکدام از آنها، بنویسید "من که هستم؟" سپس بر روی هر برگه، پاسخی به پرسش مطرح شده بدهید.

زمانیکه تمام شد، برگردید به تمام ۱۰ برگه مورد نظر و آنچه نوشتید را گسترش دهید. بنویسید:

۱- شما چرا این را گفتید و

۲- چه چیزی شما را در مورد آن پاسخ به هیجان می آورد؟

هنگامیکه تمام شد، برگه ها را مرور و کرده و به منظور اولویت بندی آنها را مرتب کنید.

به عبارت دیگر، کدامیک مهمترین هویت برای شما است؟ آن برگه را روی دیگر برگه ها قرار دهید.

کدام هویت در جایگاه بعدی قرار دارد؟ آنرا در زیر برگه اول قرار دهید. این روند را تا آنجایی ادامه دهید که کم اهمیت ترین هویت شما در پایینترین ردیف قرار گیرد.

من که هستم؟

چه چیز درباره  
این نقش‌ها به  
من هیجان  
می‌دهد؟

۱- همسر  
عشق، روابط  
جنسی، کانون  
خانواده، همراهی

۲- پدر  
انگیزه، لذت،  
رضایت از  
دیدن پیشرفت  
در آینده  
فرزندان، افتخار  
به موفقیت آنها

۳- معلم  
کمک به دیگران، مفید  
بودن، کاوش/ آشکار کردن  
معاها/ حقایق، برنامه  
ریزی تمرین و مهارتهای  
ارائه، یادگیری، نوشتن

۴- کارآفرین  
هیجان تولید شده  
توسط چیزی  
جدید،  
پاداش/ خطر، معما،  
بیان عقاید خود

۶- پسر  
وابستگی خانوادگی،  
درک خود در جایگاه  
والدین/ فرزندان خود،  
فکر کردن درباره  
میراث

۷- برادر  
زنجیره خانواده،  
همراهی، فکر کردن  
درباره میراث

۸- مترجم  
تمرین مهارتهای غیر  
معمول، استفاده از زبان،  
خدمت به عنوان پل ارتباطی  
بین فرهنگی، کمک به  
آشکارسازی هستی / حقایق  
اگناسستیک و فرهنگ،  
نویسندگی و ویرایش

۹- سخنگو  
توجه، شناخته شدن،  
برنامه ریزی و ارائه پیام  
ها، تشویق

## ۵- نویسنده

ابراز وجود، شناخته شدن، لذت بردن از تمرین مهارت‌ها و تکنیک‌های نویسندگی، زیبایی و ظرافت

## ۱۰- نوازنده

خلاقیت / اشتراک گذاری زیبایی، شناخته شدن، یادگیری، همراهی، اجرا (Performing)

## وجوه اشتراک؟

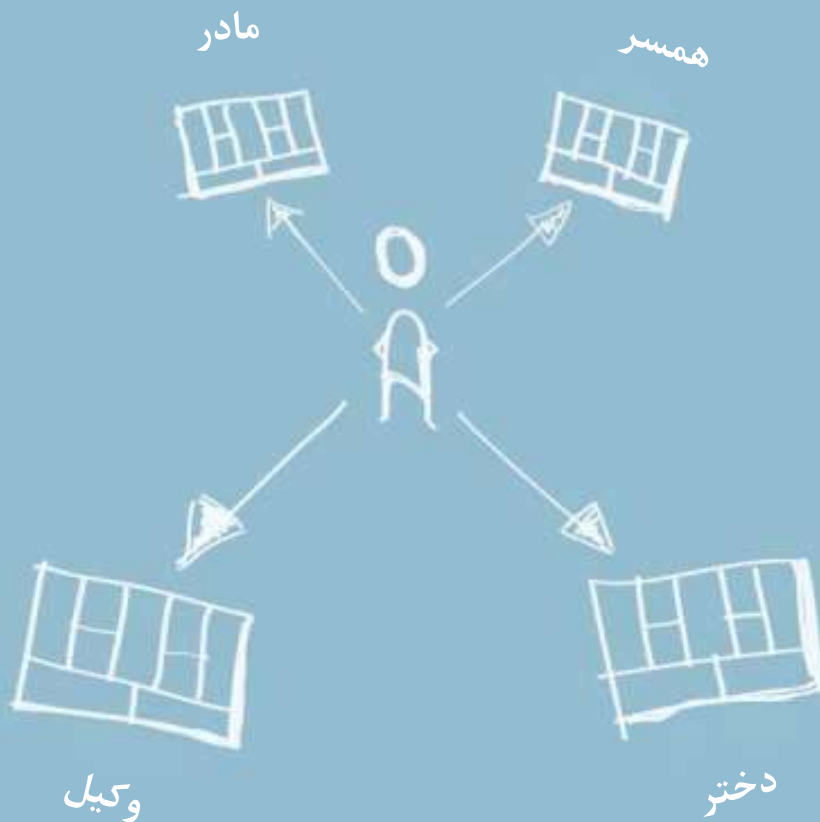
کاوش / آشکارسازی معماها/حقایق، برنامه ریزی و ارائه، نویسندگی، ابراز وجود، یادگیری، تمرین مهارت‌های غیرمعمول، همراهی

من باید چگونه از شغلم استفاده کنم / تا سبب مفید واقع شدن، شادی، و مؤثر بودنم شود؟ آماده سازی و ارائه پیام‌هایی که با حقیقت و زیبایی سروکار دارند بر محور زبان است، باید دربرگیرنده هر دو شیوه ارائه به فرد(-in person) و نوشتاری و تعاملات دوستانه با دیگران باشد.

## قالب‌های چندگانه

اولین بار که نقش‌های مختلف تان را تعریف و اولویت بندی کردید، نکته زیر را در نظر داشته باشید: شما می‌تواندی یک قالب (تابلو طراحی) مجزا برای هر کدام تعریف کنید.

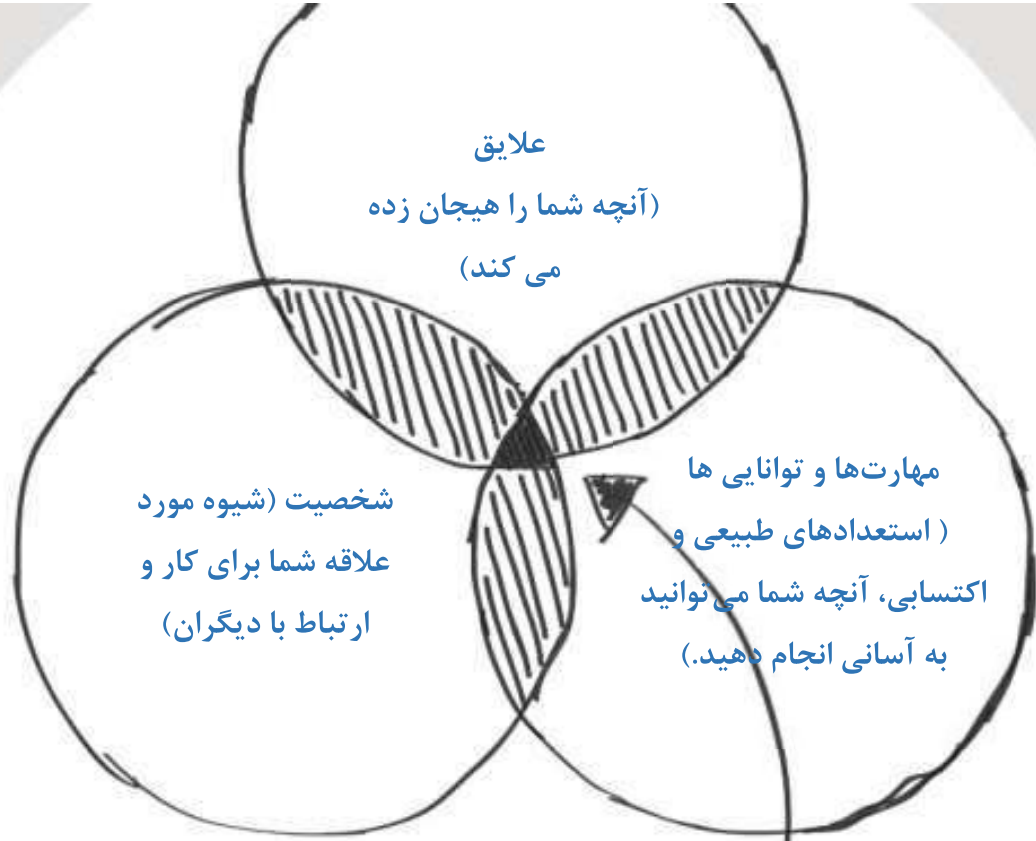
برای مثال، اگر شما یک قالب کشیدید که نشان دهنده نقش شما به عنوان همسر بود، مشتری شما چه کسی خواهد بود؟ چه ارزشی را ارائه خواهید کرد؟ از طریق کدام فعالیت‌های کلیدی؟



مدل کسب و کار شخصی حقیقی، کریستینا



بعد از دفاع از مدال طلا، کریستینا سمیگان - واحی مدال نقره را در کراس کانتری آزاد در المپیک زمستانی سال ۲۰۱۰ بدست آورد، او باور داشت که غیر ممکن است بتواند خودش را به طور کامل وقف هر دو کار اسکی و خانواده کند. او مجددا مدل کسب و کار شخصی خود را برای مقصود جدید ترسیم کرد: تبدیل شدن به بهترین مادر دنیا.



علاق  
(آنچه شما را هیجان زده  
می کند)

شخصیت (شیوه مورد  
علاقه شما برای کار و  
ارتباط با دیگران)

مهارت ها و توانایی ها  
(استعدادهای طبیعی و  
اکتسابی، آنچه شما می  
توانید به آسانی انجام  
دهید.)

شغل باب میل



## کشف و شناسایی خط سیر زندگی

بیشتر متخصصان شغلی با این نظر موافقند که رضایت کاری به سه عامل بستگی دارد:

علاقه، توانایی‌ها و مهارت‌ها، و شخصیت.<sup>۱۰</sup>

**کشف خط سیر زندگی** یک ابزار است که در تعریف و آزمودن این عوامل یاری‌تان می‌کند.



در زیر یک خط زندگی قرار دارد، شما می‌توانید از آن استفاده کنید (یا خودتان ترسیم کنید). در حال حاضر، هر رویدادی که در خط زندگی شما رخ داده را با نقطه (امتیاز) و یک توصیف کوتاه نظیر "ازدواج جان" یا "بدست آوردن شغل در وستا" ترسیم کنید.

اولین نقطه (امتیاز) پایین یا بالای خود را که به یاد می‌آورید، از سمت چپ وارد کرده و به همین ترتیب با حرکت به سمت راست بقیه را تا به الآن وارد کنید.

وقتی ۱۵ تا ۲۰ رویداد را ترسیم کردید، نقاط ترسیمی را با خط به هم وصل کنید.

خط زندگی شما ممکن است چیزی مانند آنچه داری رولبس (یکی از اعضای گروه که تمرین را کامل کرده تا کمک به روشن شدن چگونگی رضایت او از وضعیت کارش کند) در ادامه آورده باشد.

نقاط پایین و بالا شامل موارد زیرند:

- رویدادهای مهم و خاص زندگی شما: خوب یا بد، شخصی یا حرفه ای، خواه مرتبط با کار، زندگی اجتماعی، عشق، سرگرمی ها، دانشگاهی، مسائل معنوی، و خواه دیگر زمینه ها.
- نقاط عطف یا برجسته ای که به وضوح به یاد دارید و با احساسات قوی همراه است.
- تغییرات کلیدی کاری، هم مثبت و هم منفی.

الف) نقاط بالا و پایین خود را رسم کنید به ترسیم نقاط بالا و پایین خود بپردازید، به یاد بیاورید رویدادهایی را که نمایانگر نقاط بالا و پایین در زندگی شما بودند و به ترسیم رویدادها در جدول زمانی تا آنجا که ذهن تان باری می‌نماید ادامه دهید.

محور عمودی نشان دهنده لذت و یا هیجان است، و محور افقی زمان را نشان می‌دهد.



خط سیر زندگی من

لذت هیجان





خط زندگی دارسی

زمان



## چگونگی توضیح داری رولس برای ۵ عدد از رویدادها

۴- سفر به تبت: لذت از ماجراجویی، فرهنگ منحصر به فرد تبت. لذت از افزایش دانش خودم نسبت به مردم و تاریخشان. دوره ای برای خود بازنگری و رشد شخصیتی.

۵- تغییر کار فرما بدلیل تعویض مالکیت: مدیریت یک تیم از افراد/ عملکردهای روز به روز، توسعه کم فنی. ایده‌های جدید/ توانایی انجام محدود آنها. قدری رشد شخصی، اما آموزش جدید نه چندان زیاد. فرهنگ بوروکراتیک (کاغذبازی) بیشتر در شرکت جدید، مدیریت به سبک قدیمی، پول بیشتر از ارزش ارائه شده، انرژی مثبت کمتر.

۱- پذیرفته شدن در کمیته سالنامه : به عنوان یکی از اعضای گروه طراحی و توسعه سالنامه متوسطه. اهمیت تفکر مثبت، داشتن اعتماد بنفس را آموختم.

۲- فارغ التحصیل از کالج پورتلند کامیونیتی با مدرک سیستمهای اطلاعات رایانه: بدست آوردن رضایت کلان با استفاده از منطق/ مهارتهای استدلال برای حل مشکلات، آموزش طراحی/ راه حلهای توسعه، لذت از ایده‌های مشارکتی/ همکاری با گروه برای دستیابی به هدف مشترک.

۳- کار در ای تی (ET) به عنوان کارمند مقدماتی آی تی: شنیدن مشکلات/ فرصتها از مشتریان داخلی، کسب رضایت عمیق از کاربرد مهارتهای فنی/ تجزیه و تحلیلی برای توسعه راه حل ها. استمرار در افزایش دانش فنی به لطف کار کردن در زمینه‌های گوناگون، لذت بردن از فضای خوش بینانه و پر انرژی.



## ب) رویدادها را توضیح دهید

یک یا دو جمله مختصر برای توضیح رویداد بنویسید. ایده این است که با گرفتن برخی از محرک‌های کلیدی رضایت کاری که پیش از این ذکر شده، علایق ویژه، تواناییها/ مهارتها، و ارزشها را به تسخیر درآوریم.

برخی از چارچوبها:

از واژگان عملی، مانند "طراحی شده" "هدایت شده (رهبری)" یا "مونتاز شده" استفاده کنید.

برای مثال، اگر شما شعری را به صورت تک خوانی در انجمن مدرسه ارائه نمودید، به جای شعر "خوانده شده" بنویسید انتخاب شده، تمرین شده و اجرا شده "شعر اجازه ندهید باران ببارد" در نمایش استعداد در سراسر مدرسه. تشویق بزرگی را به خود جلب کردید.

به عنوان بخشی از این مرحله، نکته ای را که شامل طریقه برخورد شما با مطلب بوده است به زبان دیگر در مورد مکان و تم رویداد بنویسید.

در مثال فوق، چهارچوب "schoolwide talent show" است.



## جدول زمانی رویدادهای من

۱۱	۱
۱۲	۲
۱۳	۳
۱۴	۴
۱۵	۵
۱۶	۶
۱۷	۷
۱۸	۸
۱۹	۹
۲۰	۱۰



## ج) شناخت علایق

اکنون زمان خوبی برای لذت بردن از خودیابی است. علایق منابع کلیدی هستند که شما را شما می‌کنند. تمام رویدادهای با نقطه (امتیاز) بالا را مورد توجه قرار دهید، اینها چیزهایی هستند که شما را به هیجان می‌آورند.

هر کدام از این رویدادها در چه زمینه ای (بخش صنعتی / تم / زمینه‌های علاقه) اتفاق افتاده است؟ شامل چه اقدامات یا فعالیتهایی بوده است؟ دیگر نقاط اشتراک در زمینه خاص مورد علاقه تان کدامند؟

در ضمن، چگونه زمینه‌های مورد علاقه اشاره شده با نتایج چرخ زندگی شما مطابقت دارد؟

ایده قابل ملاحظه دیگر: شناسایی انتقالهای (جابجایی) حرفه ای که با توجه به تغییرات این تصمیمات کلیدی را اتخاذ کردید. بیشتر اینها نقاط بالای حرفه ای (career highs) بوده اند یا نقاط پایین حرفه ای (career lows)؟ متخصصان شغلی بر این موضوع توجه دارند که منبع کنترل درونی (internal locus of control) برای رضایت شغلی یک امر حیاتی است.

منبع کنترل درونی به این معناست که به جای آنکه تحت تأثیر بخشهای (عوامل) خارجی (خانواده، دوستان، همکاران، پول، و در مقیاس بزرگتر جامعه) قرار گیرید خودتان برای خود تصمیم بگیرید که چه می‌خواهید انجام دهید.

هنگامیکه ما خودمان را خوب شناختیم، بعید است که براساس پاسخ به انتظارات دیگران عمل کنیم، یا اینکه خود را به صورت اتوپایلوت (خلبان خودکار) رها کنیم.



### چیزهایی که داری که فهمید

بیشترین رضایت من زمانی بود که در فضایی مثبت و راه حل محور، قادر به استفاده از مهارت‌های تجزیه و تحلیل (منطق و استدلال) و خلاقیت برای توسعه و پیاده سازی راه حل‌های مشکلات بودم.

من از مشارکت در پروژه‌های یک تیم سخت کوش با یک هدف مشترک یا سرو کار داشتن با مشتریان برای توسعه راه حل‌های مشکلاتشان به رضایت عمیقی دست یافتم.

در نهایت، تم مشترک، تنوع و یادگیری مستمر در هر دو موضوع مهارت‌ها و رشد فردی / توسعه می‌باشد.

افعال کلیدی من: توسعه، خلق (ایجاد کردن)، حل کردن، یادگیری (آموزش)، تجزیه و تحلیل، پیاده سازی ایده ها، ارتباط، کار با دیگران.



### د. توانایی ها/مهارت‌های خودتان را مشخص کنید

بازگردید به لیست رویدادی خط زندگی که در صفحه ۱۰۳ آمده، و دور نقاط بالا دایره بکشید. سپس جدول زیر را مرور کنید. سلول‌های حاوی کلماتی که به توضیح فعالیت‌ها با نقاط

بالای شما می‌پردازند را تیک بزنید. کلمات معدودی فعالیت‌های شما را به طور دقیق توضیح می‌دهند، بنابراین آنهایی را که مشابه هستند تیک بزنید. سپس، تیک‌های هر ستون را حساب کنید.

### تیک‌ها را اینجا وارد کنید

کار حسابداری	تبلیغات انجام شده	تجزیه و تحلیل کرده	مونتاز کرده	حضور یافته / رویداد سازمان یافته	سابقه مناظره
حسابرسی انجام شده	خلاقیت‌های هنری	تحقیقات مستقل انجام شده	بنای ساخته شده	عضو باشگاه اجتماعی	فعالیت آغاز شده
پردازش داده	تصور طراحی شده	پرسش‌های توسعه یافته	علاقه مند به حیوانات	علاقه مند به کودکان شهروندان سالمند	سابقه رهبری مردم
استنباط کرده/محاسبه شده	آثار هنری یا انتشار انجام شده	تشخیص انجام شده	سابقه رانندگی وسایل نقلیه	هماهنگی صورت داده شده	مذاکره انجام شده
سابقه آمارگیری اموال	ایده‌های خلق شده	سابقه ورود به نمایشگاه علوم یا رقابت	تعمیرات الکتریکی و مکانیکی	سابقه مشاوره	سابقه شرکت در کمپین سیاسی
سابقه مدیریت دفتر	سابقه طراحی ساختمان یا مبلمان	<b>بررسی انجام داده شده</b>	سابقه تعمیر اشیاء	همدردی انجام داده شده	متقاعد کرده/ تحت تأثیر قرار داده
ماشین آلات به کار گرفته شده	سابقه نمایش (دراماتیزه)	کار آزمایشگاهی	برنامه ریزی انجام شده	سابقه میزبانی	ترویج کرده
سابقه برنامه نویسی کامپیوتر	سابقه ویرایش	مطالعه مقالات فنی یا علمی	نظر سنجی یا پیمایش انجام شده	مصاحبه کرده	سابقه راه اندازی کسب و کار شخصی
خرید انجام شده	سابقه اجرای موسیقی یا رقص	مشکلات فنی یا علمی حل شده	دوره‌های فنی و حرفه ای اخذ شده	دوستی ایجاد شده	فروخته شده
رونوشت/ضبط شده	دوره گذرانده شده مربوط به هنری	حل مشکلات فنی یا علمی	مطالعه تخصصی عیب یابی تجهیزات ابزار و تجهیزات سنگین استفاده شده	سابقه شرکت در مراسم مذهبی	سابقه سخنرانی در ملاء عام
کار منشیگری	عکس گرفته شده	<b>سابق شرکت در دوره علمی</b>		سابقه تدریس، آموزش	سابقه نظارت / مدیریت بر دیگران
شرکت کرده در دوره کسب و کار	سابقه نوشته/انتشار	سابقه نوشتن و ویرایش مقالات فنی	سابقه کار خارج از منزل	داوطلب شده	سابقه شرکت در دوره مدیریت

جمع هر ستون را حساب کنید





و. کاری که می‌خواهید و می‌توانید انجام دهید را تعریف کنید.

را از لیست ۱۰ تایی برتر و ۵ تایی مورد علاقه تان تعریف کنید، ۳ تا ۵ فعالیتی که شما از آنها هیجان زده می‌شوید و قادر هستید در کار از آنها استفاده کنید، را مشخص کنید.

### خواست و توانایی انجام

---



---



---



---



---



---



---



---

سپس، ۵ فعالیت مورد علاقه خود را بدون توجه به تعداد تیک‌های زده شده مشخص کنید.

نگاهی به آنچه شما در بخش ب صفحه ۱۰۲ نوشتید بیاندازید.

آیا هیچ یک از آن فعالیتها مورد علاقه شما هستند؟ آیا تمام آنها تعداد زیادی علامت تیک دریافت کرده اند، یا آیا بعضی از آنها آیتم‌هایی هستند که شما دوست دارید زمان بیشتری با آنها سپری کنید؟

### ۵ فعالیت مورد علاقه من

---



---



---



---



---



---



---



---

ه. ده تایی برتر و پنج تایی مورد علاقه

۱۰ فعالیت برتر خود را با احتساب تعداد کل تیک‌های خورده برای هر سلول رتبه بندی کنید.

### ۱۰ فعالیت برتر

---



---



---



---



---



---



---



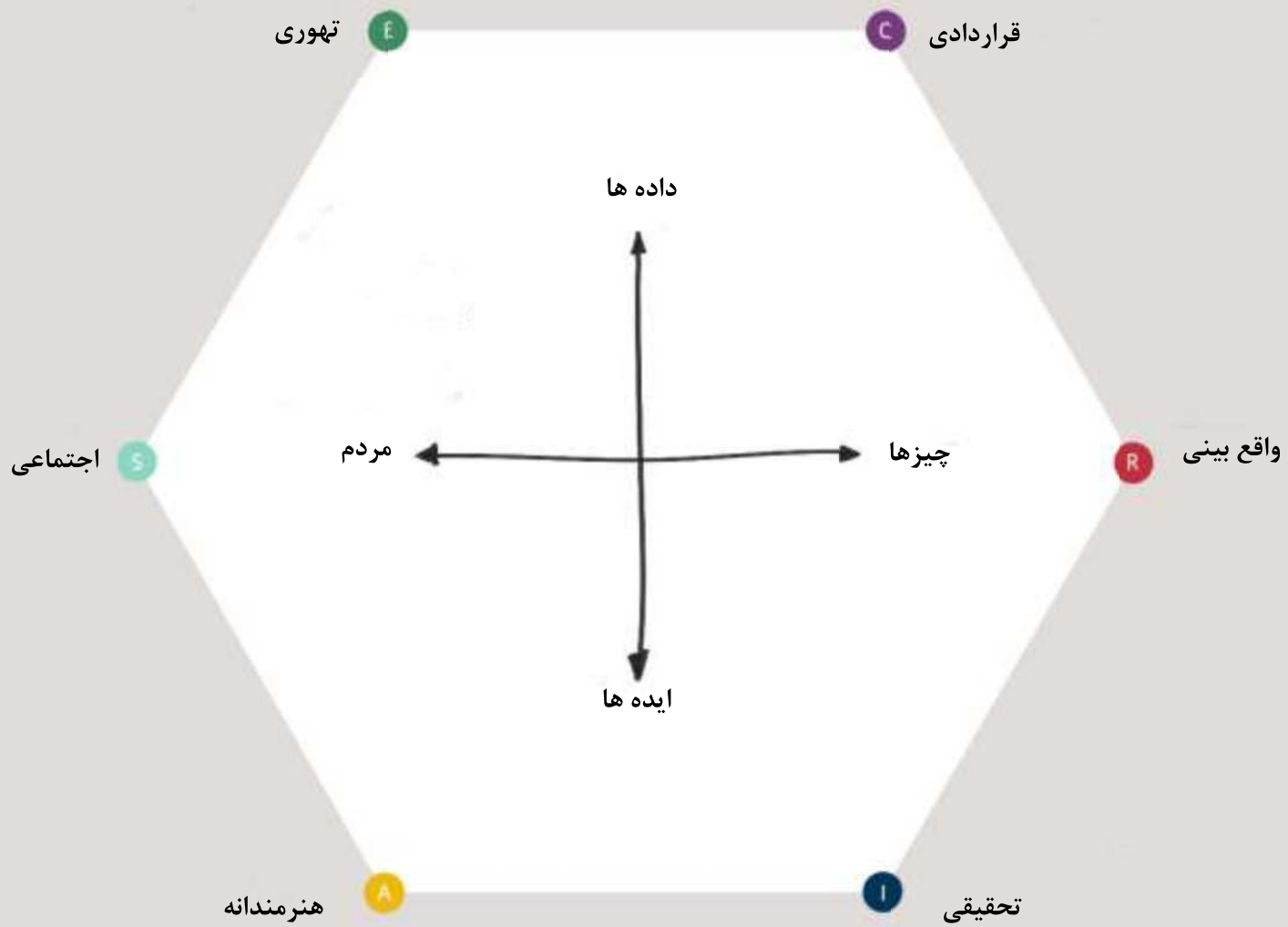
---



---



---



## شخصیت و محیط

این تمرین، بر اساس شیوه شناخته شده ارزیابی شغلی و مشاوره، و با توجه به شخصیت شما و همچنین محیط‌های هماهنگ (یا متضاد) با آن. <sup>۱۱</sup> در درک انتخاب‌های کاری کمک می‌کند.

جان هالند روانشناس آمریکایی کسی است که نظریه هایش درباره انتخاب‌های شغلی برای چندین دهه توسط بسیاری از محققین مورد آزمایش قرار گرفته و تأیید شده است.

نظریه‌های هالند اساس پرسش نامه علایق شغلی (که در سرتاسر جهان به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته است) و طبقه بندی‌ها و نشریات وزارت کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهد.

ده‌ها سال قبل، هالند یک دیدگاه کلیدی داشت که امروز به نظر واضح است: علایق شغلی تجلی شخصیت هستند. به عبارت دیگر، مشاغل بیانگر راه زندگی (یک محیط به جای مجموعه ای از مهارت‌ها و وظایف کاری جدا از هم. <sup>۱۲</sup> هستند.

این یعنی مردم شخصیت خود را با انتخاب‌های شغلی نشان می‌دهند، درست همانطور که شخصیت خود را با انتخاب دوستان، سرگرمی‌ها، تفریح، و مدارس نشان می‌دهند.

این موضوع بسیار مهم است که رضایت شغلی به تطابق درست میان شخصیت کارگر و محیط کار بستگی دارد (نکته مهم: "محیط کار" در درجه اول دیگر افرادی هستند که در محل کار قرار دارند).

برای کمک به افراد جهت درک علایق شغلی به عنوان تجلی شخصیت، هالند ۶ گرایش (گونه) مختلف شخصیتی تعریف کرده است. با تأکید بر اینکه هر فرد مخلوطی از چندین گرایش است. بعضی از گرایشات برجسته تر از بقیه هستند.

# گرایش‌ها

## ۶ گانه هالند

یادداشت‌های  
سخنرانی برای تیم

C

### قراردادی (C)

ترجیح می‌دهد داده‌ها را در موقعیتهای ساختار یافته (structured situations)

سازماندهی / پردازش کند. تواناییهای دفتری / محاسباتی، تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای مبهم، رایگان و بدون سازماندهی.

E

### تهوری (E)

ترجیح می‌دهد تأثیر / رهبری بر دیگران داشته باشد تا به اهداف سازمانی یا منافع اقتصادی دست یابد. تواناییهای رهبری / اقناع دیگران. تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای تحقیقی.

R

### واقع بینی (R)

ترجیح می‌دهد تا با ابزارآلات، ماشین‌ها، حیوانات کار کند و اغلب در خارج از منزل باشد. توانایی مکانیکی / ورزشی (athletic) دارد. تمایل به اجتناب از مشاغل و موقعیتهای که نیازمند فعالیتهای اجتماعی است.



S

### اجتماعی (S)

ترجیح می‌دهد با مردم به منظور آگاهی دادن، توسعه، کمک، یا درمان سروکار داشته باشد. تواناییهای فردی / آموزشی. تمایل به اجتناب از فعالیتهایی که نیاز به موقعیتهای یا مشاغل واقع بینانه دارد.

I

### تحقیقی (I)

ترجیح می‌دهد تا به تحقیقات / پژوهش فیزیکی، بیولوژیکی (زیستی)، یا پدیده‌های فرهنگی بپردازد. دارای توانایی علمی / ریاضیاتی. تمایل به اجتناب از فعالیتهای یا مشاغل تهوری.

A

### هنری (A)

ترجیح می‌دهد به منظور خلق اشکال یا محصولات هنری، مواد فیزیکی یا ناملموس را دستکاری کند. توانایی هنری / زبان / موسیقایی تمایل به پرهیز از فعالیتهای سازمان یافته یا مشاغل قراردادی.

## گرایش شخصیتی خود را کشف کنید.



برای بالابردن شناخت خود از گرایش شخصیتی، نگاهی دیگر بار به جدول صفحه ۱۰۶ ببینید. گرایش‌های ۶ گانه شخصیتی دارای کدهای رنگی در ستون‌های فعالیت می‌باشند: قرمز، آبی، زرد، سبز متمایل به آبی (aqua)، سبز، و ارغوانی. هر رنگ بیانگر ۶ گرایش شخصیتی می‌باشد.

مجموع ستونهای خود را از صفحه ۱۰۶ در کنار رنگ مربوطه در شش ضلعی صفحه ۱۱۳ بنویسید. اگر رنگهای آبی را بیشتر تیک زده باشید، گرایش شخصیتی برجسته شما "تحقیقی" است.

درک ۶ گرایش شخصیتی نه تنها به ما کمک می‌کند تا خودمان را بهتر بشناسیم، بلکه به درک بهتر ما از محیطهای کاریمان کمک می‌کند، که در درجه اول از دیگر افراد تشکیل شده است. در حقیقت، محیطهای کاری، مانند افراد، می‌توانند با ۶ گرایش توصیف شوند. یک بانک مثال خوبی از یک محیط قراردادی است، درحالیکه آژانس تبلیغات یک مثال خوب از محیط هنری می‌باشد. بخش قابل توجهی از رضایت شغلی مربوط است به تطابق میان محیط کاری و شخصیت کارگر.

برای مثال، افرادی با گرایش قوی هنری به احتمال زیاد در محیطهای کاری قراردادی مانند بانکها یا شرکتهای بیمه ای ناراضی خواهند بود. به طور مشابه، یک کارگر قراردادی در محیط کاری هنری مانند آژانس تبلیغات یا تئاتر بعید است که به رشد برسد. آنچه انجام می‌دهید (فعالیتهای کلیدی) نتیجه آنکه هستید (منابع کلیدی) می‌باشد، این دو باید هماهنگ باشند.



### علاق

فناوری/نرم افزار  
آموزش مهارت‌های جدید  
توسعه شخصی  
ماجرای جویی  
تنوع

### شخصیت

تحقیقی، اجتماعی، خلاق،  
کار تهوری با کسانی که به  
افکار تحلیل گرایانه و  
تحقیقات ارزش قائلند.

### مهارت‌ها و توانایی‌ها

تجزیه و تحلیل مشکلات  
راه حل‌های در حال توسعه  
شروع عمل  
خوب کار کردن با دیگران



«من متوجه شدم که از تجزیه و تحلیل و حل مسئله لذت می‌برم، اما این مهم است که توانایی کار با دیگران و کمک به آنها و ایجاد، توسعه و پیاده سازی ایده‌ها و راه حل‌ها را دارم.»

– داری رابلس

## نکته کلیدی:

## خودتان را بشناسید

## پروفایل:

## برنامه نویس کامپیوتر

گاهی اوقات تنظیم تناسب میان کارگر و محیط محل کار می تواند سبب افزایش رضایت شود، شان بکاس می تواند نمونه ای از آن را به شما بگوید.

شان، در کالج، دوره تمام وقتی را گرفت در حالیکه هفته ای ۱۵ تا ۲۰ ساعت به عنوان برنامه نویس کامپیوتر مشغول بود. او در برنامه نویسی، چه در علوم کامپیوتر که رشته تحصیلی او بود و چه به عنوان شغل پاره وقت سرآمد بود. استاد شان تخصص او را ستود و او را به کاوش و پیشرفت تشویق کرد، و بیش از اینها، کارفرمای او، توسعه دهنده نرم افزار سیستم های کردنس، از کار او بسیار راضی بود بطوریکه پس از فارغ التحصیلی به او یک شغل تمام وقت پیشنهاد کرد. شان کار در کردنس را شروع کرد.

او شناخت از برنامه نویسی داشت و به آن علاقه مند بود و از فرصت شغلی به وجود آمده هیجانزده بود.

اما شان وقتی متوجه شد کار در کردنس او را از پا انداخته بسیار متعجب بود.

از آنجاییکه فکر می کرد به شرکت اشتباهی پیوسته، آنجا را ترک کرد و یک شغل برنامه نویسی در شرکت نرم افزاری متفاوتی به دست آورد. اما به زودی در آنجا هم دچار ناامیدی شد، و به سمت سومین کارفرما حرکت کرد.

حالا، او بازهم احساسات مشابهی را تجربه کرد. در این نقطه، شان عصبانی و درمانده شده بود. در دوسال پس از فارغ التحصیلی، دو شغل را ترک کرد و سومی را شروع کرد. سئوالش این بود که آیا رشته تحصیلی درستی را انتخاب کرده است.

در پی این گمراهی، او در جستجوی کمک از یک مشاور شغلی حرفه ای بود.

او توصیه کرد که چندین هفته نه تنها تمرکز برای جستجوی شغل جدید نداشته باشد، بلکه بیشتر راجع به شخصیت شان بکاس شناخت پیدا کند. شان موافق بود.

با استفاده از مصاحبه و ابزارهای ارزیابی، مشاور کمک کرد تا شان برجسته ترین گرایشهای اجتماعی اش را تشخیص دهد.

در حقیقت، شان کشف کرد که قلبا یک "شخص مردمی" بود و به صورت اتفاقی به توانایی های قوی مکانیکی طبیعی خود پی برد. در مدت تحصیلش در کالج، تعاملات او با همکلاسی ها و اساتیدش به دلیل نیازهای اجتماعی او بود، در حالیکه

شغل برنامه نویسی پاره وقت علاقه شدید شخصی و منبع درآمد خوش آیندی بود. اما به عنوان کارمند تمام وقت، نشستن در مقابل صفحه نمایش کامپیوتر (رایانه) او را کم توان و ناامید کرده بود.



شان متوجه شد، درحالیکه او از تکنولوژی لذت می‌برد، از تعاملات اجتماعی کافی در کار بی بهره بود و نیاز داشت تا با افراد بیشتری سروکار داشته باشد. بعد از گفتگویی که با کارفرما درباره شرایطش داشت، او قادر بود تا به موقعیتی که شامل آموزش مهارت‌های کامپیوتر به دیگر کارکنان بود انتقال یابد. رضایت شغلی او افزایش یافت. شان آموخت که چگونه منابع کلیدی با دیگر اجزای مدل کسب و کار شخصی او تعامل دارند.

### علائق، مهارت‌ها، و توانایی‌ها

علائق، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با کامپیوتر شان واقعی و یک منبع مهم کلیدی بودند: بنابراین تا زمانی که شان از کار برنامه نویسی تمام وقت بیش از حد نا امید نشده بود، احساس می‌کرد نیاز چندانی به کشف خود(خودیابی) ندارد. به هر حال، او اولین بار که یک بازنگری در خود کرد، دیگر علایق، مهارت‌ها، و توانایی‌های مهم خود را کشف کرد، بخصوص آموزش و تسهیلگری (Facilitating). این فعالیت‌های کلیدی کاملاً از زندگی کاری او رخت بر بسته بود، ناامیدی و عدم خرسندی از عواملی بودند که سبب افزایش هزینه‌های نرم می‌شوند.

### شخصیت

شان به شناخت درباره بخش "برنامه نویس" قراردادی شخصیت خود دست یافت، اما او همچنین کشف کرد که گرایشات اجتماعی او اندکی سنگین تر از تمایلات قراردادی است. مشاغل صرفاً برنامه نویسی او را نا امید کرده بود زیرا محیط کاری پیرامون آن فقط با یکی از گرایشات او هماهنگ بود: گرایش قراردادی به ساختار، سازماندهی، و قابلیت پیش بینی.

### منبع کنترل

شان از کامپیوتر لذت می‌برد اما هرگز عمداً خود را به عنوان برنامه نویسی معرفی نکرده بود. درعوض اساتید، همکلاسی‌ها و همکاران لقب "شان برنامه نویس" را به منظور تمجید و تصدیق برای او برگزیده بودند. این تشویقات، به علاوه پیشنهاد شغلی ناخواسته کردنس، امر را بر شان مشتبه کرده بود که بدون تأمل در حقیقت آن، تعریف "برنامه نویس" را برای خود انتخاب کند. این نام گذاری آنچنان کامل بود که شان مشکلات شغلی خود را به منابع خارجی (کارفرما) به جای منابع درونی (عدم تطابق میان منابع و فعالیت‌های کلیدی ناشی از عدم خودشناسی) نسبت داده بود.

## نکته کلیدی:

از دیدگاه دیگران بیاموزید

## پروفایل:

## دانشجوی مقدماتی پزشکی

تصمیم کاشبو چابریا برای دنبال کردن پزشکی منحصر به فرد بود. او توسط خانواده و دوستان مورد تحریک و تهییج قرار نگرفته است، در حقیقت، والدین او امید داشتند که بعد از فارغ التحصیلی از مقطع کارشناسی با چالش کمتر، او به سرعت زندگی جدیدش را به عنوان مادر و همسر سر و سامان بدهد.

با این حال، برای سالها قلب کاشبو برای پزشک شدن می‌تپید. و همانطور که مصمم بود، برای دوره ی مقدماتی پزشکی در دانشگاه کالیفرنیا در سن‌دیگو ثبت نام کرد.

همانطور که معلوم شد، استقلال و مصمم بودن کاشبو عدم تطابق میان اهداف او و ماهیت واقعی اش را تحت الشعاع قرار داده بود. در زمان مصاحبه با استاد شیمی آلی برای یک موقعیت آزمایشگاهی دیدگاهش تغییر کرد.

استاد از کاشبو در مورد تجربه‌های فوق برنامه اش شامل کارآموزی ۶ ماهه در واشینگتن دی سی که اصلاح مراقبت‌های بهداشتی را در بر داشت سؤال کرد.

استاد اشاره کرد، "چشمان شما زمانیکه درباره کارآموزیتان صحبت می‌کنید می‌درخشد، اما زمانیکه در مورد علم صحبت می‌کنید اینگونه نیست" "به نظر می‌آید که شما در جایگاه درستی قرار ندارید".

کاشبو شروع به تحقق چیزهایی کرد که به آنها علاقه داشت (کارآموزی مراقبت‌های بهداشتی، کار در برنامه‌های اسکان اضطراری دانشجویی، کار بازاریابی پاره وقت در دفتر فعالیتهای دانشکده) که اساساً با فعالیتهای درگیر شدن و تمرین به عنوان یک پزشک متفاوت است.

تجلی واقعی در طول یک مکالمه کافی شاپی با یکی از دوستان در اواخر شب اتفاق افتاد. " شما آن کاری که واقعاً دوست دارید را انجام نمی‌دهید،" او اصرار داشت. " شما کسی نیستید که روپوش سفید برای او ساخته شده."

کاشبو با عصبانیت دور شد، سپس متوجه شد این عصبانیت ناشی از حرف درستی که دوستش زده می‌باشد. گرایشات تهوری و اجتماعی او بسیار سنگینتر از تمایلات تحقیقاتی اوست.

او می‌گوید " در زمانی که بزرگ می‌شدم متوجه نشدم که چیزهایی را که برای پزشک شدن مورد نیاز است به اندازه کافی نظر مرا جلب نمی‌کردند."

بدون کمک دیگران که به فعالیتهای واقعاً راضی کننده من اشاره داشتند، قادر به کشف این موضوع نبودم که چه کسی هستم؟

کاشبو هم اکنون در رشته اصلی توسعه انسانی/فرعی روانشناسی درس می‌خواند و آرمانهای پس از فارغ التحصیلی او شامل ترکیبی از روانشناسی اجتماعی، نوآوری، و سیاست عمومی است.

زمانی را صرف "افراد مورد اعتماد دیگر" کنید.

تجربیات کاشبو نشان می‌دهد که به چه قدرتی یک شخص ثالث مورد اعتماد می‌تواند

تصمیمات مربوط به شغل کمک

کند. ما مدل کسب و کار شما را به

گونه ای طراحی کردیم که در

کمک از شخص ثالث مورد

اعتماد شما هم ارائه خدمت کند.

اما زمانی که بحث کشف

خود(خودیابی) به میان می

آید، هیچ چیزی نمی‌تواند

جایگزین گفتگوی عمیق

چهره به چهره با خانواده،

دوستان، همکاران، یا

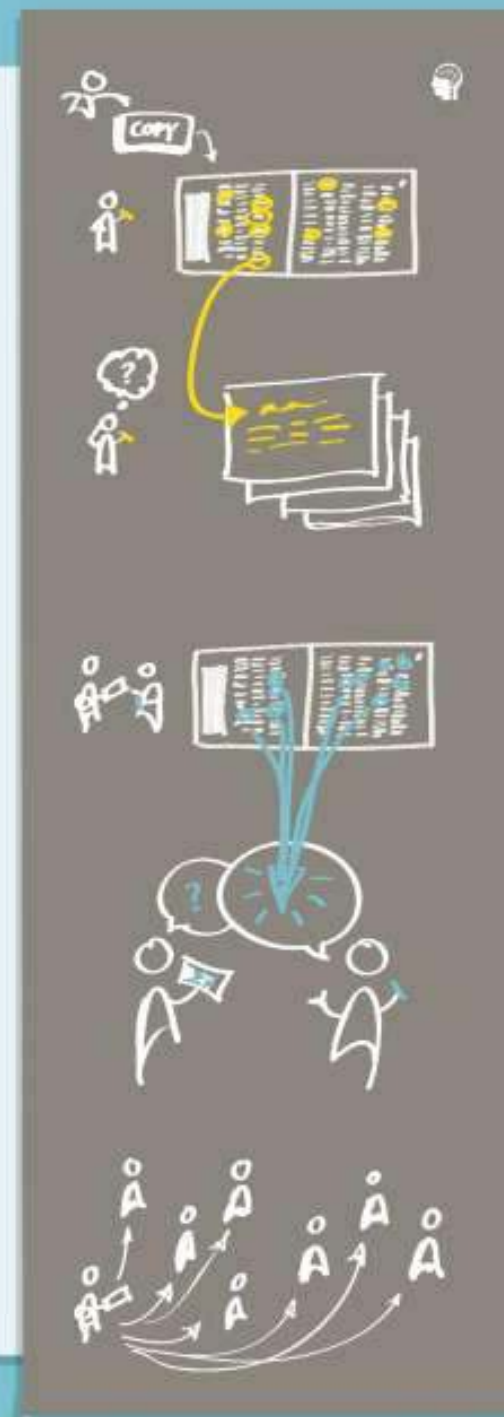
حرفه ای‌های راهنمایی شغلی باشد.



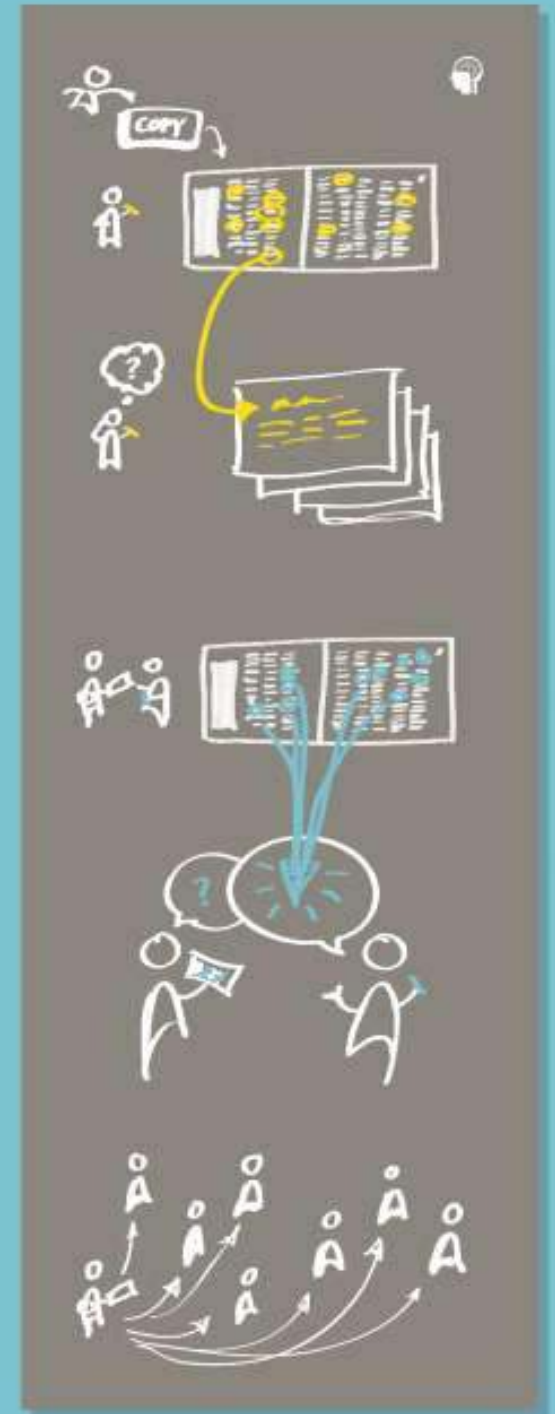
شما چه نوع  
شخصیتی  
دارید؟

اینجا یک تمرین ساده و درعین حال  
قدرتمند کشف خود است که شما  
می‌توانید با دوست، همکار، سرپرست،  
والدین، یا دیگر شرکا که دیدگاهی به  
شخصیت و خصوصیات شما دارند،  
انجام دهید.

- ۱- تعدادی کپی از لیست کیفیتهای شخصی صفحات ۱۲۲-۱۲۳ بگیرید. در یکی از کپی‌ها دور کیفیتهایی که بهترین توصیف از شماست دایره بکشید. تا زمانی که به بیش از یک دوجین یا بیشتر برسد ادامه دهید.
- ۲- توضیح دهید که کلمات انتخابی چه معنایی برای شما دارند. اگر شما کلمه تداوم را انتخاب کردید برای مثال، من همیشه وقتی یک پروژه را شروع می‌کنم تا آخر می‌روم و به ندرت از مسیر منحرف می‌شوم.."
- ۳- تازه شوید، یک کپی بدون نشان (بدون دایره) از لیست کلمات را به دوست، همکار، کارفرما، اعضای خانواده، یا دیگر شرکای مورد اعتماد بدهید. از این شخص بخواهید که دور یک دوجین یا بیشتر از این کلمات که توصیف گر شما هستند دایره ای بکشد. در اینجا یک روش برای معرفی این تمرین وجود دارد:  
 " من تلاش دارم تا بفهمم دیدگاه دیگران در مورد من چگونه است. آیا می‌توانید دور یک دوجین یا بیشتر از کلماتی که از دیدگاه شما توصیف گر خوبی برای من هستند دایره بکشید؟"
- ۴- با شرکای خود در این مورد که چرا دور کلمات خاصی دایره کشیده اند صحبت کنید.  
 شما ممکن است این گونه آغازگر بحث باشید:  
 " شما دور خلاق را دایره کشیدید. نمایش خلاقیت من به چه شکل است؟ از دیدگاه شما به عنوان یک شخص اهمیت خلاقیت در من چقدر است؟ چه چیز دیگری هست که من باید در مورد دلیل انتخاب واژه خلاق بدانم؟"
- ۵- این تمرین را به صورت عملی تا آنجا که امکان پذیر است با دیگر افراد مورد اعتماد تکرار کنید. بعد از ۳ یا ۴ جلسه،  
 بعضی از تم‌های مشترک باید پدیدار شود. چقدر برداشت دیگران از شما با برداشت شما از خودتان هماهنگ است؟ شما ممکن است نقاط قوت شخصی داشته باشید که هیچگاه تشخیص نداده باشید.<sup>۱۴</sup>



عاطفی	کنجکاو	خسته کننده	متفکر انتزاعی
احساسی(همدل)	مشتری مدار	روشن فکر	آکادمیک
پرانرژی	نترس	جدی و با پشتکار	پذیرا
تهوری	قاطع	آرام	دقیق
مشتاق	مغلوب	بی خیال	نتیجه گرا
استثنایی	مؤدب	محتاط	عملگرا
هیجان آور	مبارز	علاقه مند	سازگار
مناسب	دقیق	هوشیار	ماجراجو
با تجربه	قابل اعتماد	ناپایدار	مهربان
کارشناس	وابسته	پرجذبه	ترسو
محکم(استوار)	افسرده	متقلب	پر خاشگر
انعطاف پذیر	جزئیات گرا	سرد	آزرده
متمرکز	مصمم	دارای تفکر کسب و کار	منزوی
ابله(نابخرد)	کوشا	متعهد	جاه طلب
بخشنده	سیاس	شایسته	سرگرم کننده
رک، صریح	ناامید	رقابتی	تحلیلی
دوست داشتنی	منظم	با اعتماد بنفس	عصبانی
ناامید	با ملاحظه	گیج	مزاحم
عشق سرگرمی	بیزاری آمیخته با غرور	محافظه کار	مضطرب
سخت و تمند	نگران	سازگار	سپاسگذار
نجیب(بانزاکت)	بی نظم	قانع	فهمیم
غم انگیز	مسلط	باحال	فصیح
قدرشناس	واقع بین	تعاونی	شرمنده
پایدار	پویا	شجاع	جسور
تحت کنترل	آسانگیر	احمق	زیرک
شاد	پربازده	خلاق	قابل اطمینان
مفید	مؤثر	معتبر	خجالتی







گرفتار	عامل انگیزش	چاره جو	متقاعد کننده	باسواد(عالم)	درمانده
پیروز	رک	مسئول	پیشتاز	سرزنده(پر جنب وجوش)	پر کینه
خوش بین(ساده دل)	استراتژیک	پاسخگو	خرسند	منطقی	تحقیر کننده
بی تکلف(بی ادعا)	متفکر	ریسک پذیر	مثبت	شکست خورده	خنده آور
فهمیم	نیرومند	اندوهگین	تجربی	دوست داشتنی	دچار هیستری(هیجان شدید)
منحصر به فرد	موفق	راضی	عملگرا	وفادار	آرمانگرا
نامرتب	اخمو	شکاک	دقیق	بی احساس	تخیلی
غیر عادی	حامی	تحقیر کننده	قابل پیش بینی	بالغ(پخته)	بی حوصله(بی تحمل)
انتقام جو	شگفت آور	دارای اعتماد بنفس	خصوصی	روشمند	بلا اختیار(وبری)
همه فن حریف	بدگمان	خویشتن دار	کنشگرا(فعال)	آرام	دودل
خبیث	دلسوز	خود منتقد	محافظ	بدجنس	مستقل
توانمند	مدبر	خودانگیزش	افتخار	متواضع	بی تفاوت(بی علاقه)
رویایی	مستعد	متکی به خود	وقت شناس	دارای انگیزه	تکرو(فردگرا)
گرم	پرچانه	حق به جانب	پرسشگر	عینی	سخت کوش
با احتیاط	وظیفه گرا	حساس	سریع	آزاد	بانفوذ(مؤثر)
ضعیف	تیم ساز	بی سروصدا(متین)	آرام	مرتب	آغاز کننده
خودسر	علاقه مند به کار گروهی	جدی	عقلانی	سازمان یافته	نوآور
شوخ طبع	سرسخت	کمر و	واکنش گر	خوش برخورد	بصیر
نگران	لطیف	کم عقل	واقع بین	برجسته(معوق)	منطقی
	پرتنش	صادق	اهل تفکر(بازبینی)	بسیار حساس	درونگرا
	نظری	کند	طرد کننده	سر آسیمه(دست پاچه)	حسود
	پوست کلفت	اجتماعی(خوش مشرب)	قابل اتکا	صبور	مسرور
	نازک نارنجی	کارگشته	تسکین دهنده	اوقات تلخ	اهل قضاوت
	کامل	غمگین	پشیمان	نافذ	با محبت
	منظم	پشیمان	رنجیده	تیزهوش	آگاه
	بزدل	خودجوش	خوددار	ثابت قدم	فاقد جاه طلبی
	شکیبا	ثابت	ارتجاعی	با استقامت	سبک سر

# معرفی کار، معرفی خودمان

## کار از دیدگاه شما چیست؟

ممکن است ما در آستانه اخراج نباشیم. ممکن است حتی دچار فرسودگی شغلی هم نشده باشیم. اما به هر دلیلی، بسیاری از ما کارمان را بر روی خلبان خودکار حرفه ای قرار داده ایم. همانطوریکه اندریا پیش از، از دست دادن شغلش به آن دچار شده بود. ما تقریباً در حال پیشروی هستیم ولی مسیر و سرعت حرکت ما را عزم حرکت معین می کند و نه تصمیمی که از قبل گرفته شده .

ما حتی شاید در حدی که کارمان بر مبنای علایق اصلیمان باشد خوشحال باشیم، اما خشنودی اغلب زمانی که کنترل هواپیمای خود را در دست نداریم رنگ می بازد. یک روش برای آنکه پی ببرید آیا شما در وضعیت خلبان خودکار قرار دارید و کمک به توسعه بیشتر فرایند خود بازنگری داشته باشید این است که در مورد جایگاه کار فعلی در زندگیتان و این که آیا این جایگاه با معنای شما از کار تطابق دارد فکر کنید.

با وجود ترکیبی از ابعادمان ( بر اساس کاوشهای اخیر!)، بسیاری از ما خودمان را در درجه اول با شغلیمان معرفی می کنیم، اغلب غریبه ها این یخ را با پرسشی می شکنند، "بنابراین، کار شما چیست؟" همانطوریکه معلوم است، و اینکه کارها برای شما چه معنایی دارند بخش بزرگی از هویت شماست.



## به صورت سنتی، کارشناسان ۳

معنی را به کار نسبت می دهند:

### کار به عنوان کار

به منظور گرفتن حقوق، بدون درگیری شخصی یا رضایت شغلی می باشد.  
روی باومایستر این شیوه تفکر در مورد زندگی را توضیح می دهد: " کار یک فعالیت ابزاری است به این معنا که عمدتاً چیزی بمنظور چیز دیگر انجام می شود." بازهم، کارها می توانند احساسات ارزشمندی از مهارت و رضایت را ایجاد کنند، لازم به توضیح نیست که معیشت کارگران را قادر می سازد تا به دنبال معنا در دیگر زمینه های زندگی بگردند.

~~نایب رئیس~~  
جان اسمیت

### کار به عنوان حرفه

کار به عنوان حرفه با میل به موفقیت، پیشرفت، و مقام انگیزش می یابد.  
رویکرد حرفه ای (Careerist) دلبستگی پرشور به کار نیست، باومایستر می نویسد.  
بلکه، "تاکیدش بر بازخورد درمورد خود می باشد که در پاسخ به کار می آید. برای حرفه ای ها، کار وسیله ای برای ایجاد(خلق)، تعریف، بیان، اثبات و تجلیل از خود است."  
کار به عنوان حرفه می تواند یک منبع مهم برای معنی و تحقق زندگی باشد.



### کار به عنوان کامیابی (Fulfillment)

بهترین توضیح برای کار به عنوان کامیابی، کار با رویکرد به شدت علاقه محور (یا حتی پرشور) است در واقع شامل ماهیت ندای قلبی است با این تفاوت که فاقد طاقت فرسایی می باشد. افرادی که به دنبال کار به عنوان کامیابی هستند ممکن است مسیرهای شغلی غیرعادی را انتخاب کنند که به علایق شخصی بیش از پاداشهای مالی، شناخته شدن، یا پرستیژ توجه دارد. چنین کاری می تواند یک منبع با اهمیتی از معنا در زندگی باشد. واضح است، که این چهار دسته با هم هم پوشانی دارند، و کار هر شخص ممکن است شامل المانهایی از هر کدام باشد. بهر حال، این دسته بندی ها اشاراتی به این موضوع دارد که چگونه کار می تواند ما را به معنای کمتر یا بیشتر از زندگی تجهیز کند.



### کار به عنوان ندای قلبی (Calling)

همانطور که در داستانی در مورد کرول در صفحه بعد آمده، کلمه "ندای قلبی" مشتق شده از ایده "به او ندا داده شده" برای انجام نوع بخصوصی از کارمی باشد: چه به صورت خارجی توسط خدا یا جامعه (انجمن)، یا داخلی، توسط هدایای طبیعی که نیاز به بیان (اظهار) دارد. آن "خارج از حس تعهد شخصی، وظیفه، سرنوشت" انجام می شود. باومایستر این را می گوید. افزون بر این سه دسته، ما دسته چهارمی را پیشنهاد می کنیم: کار به عنوان کامیابی

برای مثال، افراد مبتلا به "کار" ممکن است به معنا و رضایت بیشتری از خانواده، سرگرمی، یا دیگر فعالیتها غیر کاری دست یابند. از سوی دیگر "حرفه ای ها"، تمایل دارند تا بسیاری از معنای زندگی خود را به سرمایه گذاری در کار اختصاص بدهند.

ممکن است بعضیها خانواده و دیگر علایق را برای ترقی در دنیا و دستیابی به پرستیژ، ثروت، یا شناخته شدن قربانی کنند.

برخی دیگر که "ندایی" می باشند ممکن است موفقیت حرفه ای و کامیابی بزرگ معنوی را تجربه کنند. با این حال دیگران ممکن است از این که از مشاغل قراردادی محروم هستند رنج ببرند (برای مثال هنرمندان هنرهای زیبا و مبلغان مذهبی به ذهن می رسند).

سرانجام، آنهایی که برای کامیابی کار می کنند ممکن است بسیاری از معنای زندگی را در کار پیدا کنند، شاید بدون قربانی کردن خانواده و دیگر علایق.



## یک پیام برای عدم اطمینان

رابرت سایمنز، یک روان درمانگر و مشاوره شغلی که مقر اصلی اش لندن است، به کارول که یک وکیل مالیاتی است و برای ورشکستگی گریه می‌کرد لبخند همدلی زد. آقای سایمون از مشتری یک سؤال تحریک کننده پرسید:

آن کودکی که زمانی بسیار بی مهابا و پر شور بود به چه چیزی تغییر یافت؟  
بعداً، زمانی که از صحنه سؤال کرد، آقای سایمون اشاره کرد که او برای سالها به تعداد دفعات بیشماری این را دیده بود.

چه چیزی در ورای پاسخ عاطفی کرول و پاسخ‌های مشابه توسط دیگران وجود دارد؟  
آقای سایمون توضیح می‌دهد:

... شایع ترین و مضرترین اختلالات توهمی آنهایی که برای دیدن او می‌آمدند ایده ای بود که آنها باید به نحوی، در زمینه معمول رویدادها این بصیرت را داشته باشند(خیلی قبلتر از آنکه مدرک شان را به اتمام برسانند، شروع به تشکیل خانواده کردند، خانه‌هایی خریده اند و به اوج شرکتهای حقوقی صعود کرده اند) که چه کاری را باید به درستی با زندگی‌شان انجام دهند.<sup>۱۵</sup>

آقای سایمون در ادامه توضیح داد که چگونه " افکار باقی مانده از خطاها یا حماقتهای مشتریانش که منجر به از دست دادن بخشی از ندای قلبیشان شد، سبب عذاب آنها شده بود."

به عبارت دیگر، افراد معتقد بودند که در جستجوی مسیر شغلی خاصی هستند(جاییکه هر دو جنبه احساس رضایت و برتر بودن را دارد). اما در یافتن آن شکست خورده اند.

درکجا افراد این ایده را بدست می‌آورند؟

تفکر "ندای قلبی" در زمان قرون وسطی شکل گرفت، و به برخورد ناگهانی با دستور آسمانی فداکردن خود به آموزه‌های مسیح اشاره دارد.

با توجه به نظر سایمون، نسخه غیر مذهبی این ایده هنوز به قوت خود باقیست، و امروزه همچنان به ایجاد مشکل برای شمار زیادی از نیروهای کاری ادامه می‌دهد.

سایمون به عنوان مصاحبه گر این فکر را اینگونه شرح می‌دهد:

...تمایل دارد با این انتظار که معنای زندگی ما ممکن است در موقعی به شکلی آماده و قاطع، به ما نشان داده شود که به نوبه خود ما را برای همیشه از احساساتی نظیر سردرگمی، حسادت، و حسرت ایمن می‌کند، ما را شکنجه دهد.<sup>۱۶</sup>

بسیاری از مردم احساس می‌کنند، حتی اگر آنها فاقد "ندای قلبی" درستی باشند، به طریقی زندگی کاری خود را بهینه نمی‌کنند. آنها چگونه چنین نگرانی‌هایی را حمل می‌کنند؟

به عنوان یک مشاور شغلی حرفه ای، سایمون به ایده اطمینان بخشی از یک روان شناس انسانگرا یعنی آبراهام مزلو اشاره می‌کند.

دانستن اینکه ما چه می‌خواهیم طبیعی نیست. این یک توفیق روانشناسی نادر و سخت است.

- آبراهام مازلو

## بیشتر زمان خود را چگونه می‌گذرانید؟

برای بسیاری از ما، علم به این واقعیت که نمی‌دانیم چه می‌خواهیم، یک پدیده طبیعی است و نه استثنایی، سبب رفع نگرانی می‌شود.

بسیاری از افراد از شناخت این موارد احساس راحتی می‌کنند:

- هیچ "تعریف" صحیح و واحدی برای کار وجود ندارد.
- زندگی منابع رضایت و کامیابی متعددی مرتبط یا نامرتبط با کار ارائه می‌دهد.
- تصور ما در مورد کار( و توانایی انجام کاری خاص) با گذشت زمان تغییر می‌کند.
- شما توسط کارتان تعریف نمی‌شوید، مگر آنکه خودتان این گونه بخواهید.

همه ما با نظر شخصی خود تصمیم می‌گیریم تا چه حدی خود را با کار معرفی کنیم. هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد. اما بسیاری از پیشنهاد قانع کننده لوندس(نویسنده) برای جایگزینی آغازگر کلیشه ای گفتگو " شما چه کار می‌کنید؟" با سؤال بسیار جذاب تری (که سبب افتخار هر کس از تعریف خود می‌شود) استفاده می‌کنند: شما بیشتر زمان خودتان را چگونه می‌گذرانید؟<sup>۱۷</sup>



کار چه نقشی در زندگی امروز شما بازی می‌کند؟

- آیا کار، حرفه، ندای قلبی، یا

کامیابی است؟ و یا ترکیبی از آنها؟

- تطابق جایگاه فعلی کار شما

در زندگی تان با باورهای شما درباره معنای واقعی آن چگونه است؟



## چک کردن: جایی که تاکنون آنجا بوده ایم

تا اینجا، ما در مورد تفکر مدل کسب و کار، مبانی ثبات مالی، و اینکه چرا تمام سازمان‌ها (انتفاعی، غیرانتفاعی، اجتماعی) باید از منطق امرار معاش تبعیت کنند بحث کردیم.

ما مشاهده کردیم که چگونه تفکر مدل کسب و کار به سازمانها (و افراد) کمک می‌کند خودشان را در پاسخ به تغییرات اجتماعی، اقتصادی، و گرایش‌های فناوری بهسازی کنند. سپس، ما موضوع نحوه استفاده از قالب را برای توصیف (توضیح) مدل کسب و کار شخصی شما تحت پوشش قرار دادیم.



در این بخش، شما نقش‌های مهم کار مضاعف (چندگانه!)، علایق (منافع) اصلی، مهارت‌ها و فعالیت‌هایی که از آنها رضایت بدست می‌آورید، گرایش‌های شخصیتی کلیدی شما، چگونه محیط‌های کاری "شخصیت‌های" خود را دارند، اهمیت تعامل با دیگر افراد مورد اعتماد در فرآیند کشف خود، معنا و جایگاه کار در زندگی شما را مورد بررسی مجدد قرار دادید.

## از اینجا به کجا می‌رویم

حالا زمان آن فرارسیده تا به بنیادی ترین سؤال که اساس مدل کسب و کار (چه سازمانی و چه شخصی) را تشکیل می‌دهد توجه کنید. این سؤال ساده ای است که پاسخ فوق العاده چالش برانگیزی دارد: مقصود شما چیست؟

