



**حمیدرضا احمدی / بنیانگذار استارتاپ ایوند**

هر هفته قرار است در این صفحه به تغییرات فرهنگی و اجتماعی مهم در ایران از دریچه نوآوری و فرهنگ استارتاپی نگاهی بیندازیم «این بار حمیدرضا احمدی از فرهنگ آزمون و خطا نوشته.»

## فرهنگ استارتاپی + ۷



استارتاپ‌ها و احیای فرهنگ فراموش شده آزمون و خطا

# دوره همه چیز دانی تمام شده

برای این مبحث نوشته و ایجاد شده است. برای مثال کتاب لین استارتاپ اریک ریس (از کتاب‌های محبوب استارتاپی‌ها) در واقع روش آزمون و خطا کردن را به خواننده یاد می‌دهد. اینکه چه جوری از یک محصول اولیه یاد بگیریم که مشتریان چه نیازهایی دارند و بر اساس این یادگیری محصول را توسعه بدهیم یا کلی ابزارهای تحلیل و آنالیتیکس که در این ۲۰-۱۰ سال گذشته ایجاد شده که به استارتاپ‌ها کمک کند که «a/b تست» انجام دهند و شرایط مختلف را از دید مشتریان بسنجند. یعنی مدام آزمون، مدام خطا کردن و مدام اصلاح کردن و بیشتر پخته شدن... البته این شکل از فرهنگ آزمون و خطا صرفاً متکی به ابزار نیست. اصل ماجرا خود فرهنگ است که در فقدان آن پیشرفت زیادی حاصل نمی‌شود. چراکه فرهنگ آزمون و خطا، آدم‌هایی را می‌طلبد که کنجکاو و فروتن هستند و می‌دانند که با این که مثلاً ممکن است دکتری داشته باشند ولی نمی‌شود آینده را پیش‌بینی کرد و قبل از گرفتن تصمیمات کلان به آزمون و خطا احتیاج دارند.

### دنیای استارتاپی و شکل تازه تصمیم گرفتن

ما به صورت کلی به فرهنگ آزمون و خطا اهمیت زیادی نمی‌دهیم چون از مدیران انتظار داریم که قاطع و با دانش‌شان کامل باشند و خیلی سریع تصمیم بگیرند و از گرفتن تصمیمات سخت هراس نداشته باشند. ولی باید بدانیم این دنیا، دنیای ۵۰ سال پیش نیست و هر چقدر هم که یک مدیر تحصیلکرده باشد، هر چقدر تجربه داشته باشد، باز تصمیمات کلان ریسک بالایی دارند. یک مدیر مدرن قبل از گرفتن یک تصمیم کلان، به ارزش اصلی آن فکر می‌کند، سعی می‌کند یک محصول اولیه با کمترین هزینه طراحی کند تا ارزش پیشنهادی را مقابل مشتری قرار دهد. از ابزارهایی برای تحلیل عملکرد مشتریان به این ارزش اولیه استفاده می‌کند و فقط وقتی که از کارآمدی این ارزش کاملاً مطمئن شد، آن وقت است که آن را در سطح کلان اجرا می‌کند. این مدیر مهم‌تر از همه، فرهنگ آزمون و خطا را در بین همکاران و کارکنان شرکتش تشویق و ترویج می‌کند. این رویه‌ای است که ما در گذشته مان داشته‌ایم و باید دوباره به آن برگردیم.

### بزرگ فکر کن و کوچک شروع کن؛ بدون هراس از شکست

شعار استارتاپ‌ها، حداقل برای من، همیشه این بوده که بزرگ فکر کن ولی کوچک شروع کن. دلیل این امر هم این است که می‌خواهند هزینه خطا را پایین بیاورند. چون پیش‌فرض‌شان این است که خطا و شکست رخ خواهد داد. اصولاً درصد نوآوری در این شرکت‌ها بالاست و فرهنگ آزمون و خطا نیز که پیش‌نیاز نوآوری است در آن‌ها بیشتر جا افتاده. کلی هم کتاب و ابزار

### بزرگ شدن از دل شکست‌ها

**بیل گیتس؛ بنیانگذار شرکت مایکروسافت و کارآفرین زنجیره‌ای**

همواره به این فکر می‌کنم که شکست‌ها و خطاها چطور در راه رسیدن به هدف ما را یاری خواهند کرد. موفقیت‌های بزرگ معمولاً در دل خود، شکست‌های کوچک زیادی دارند. این دسته از موفقیت‌ها قدم به قدم رشد کرده‌اند. اما رؤیای رسیدن به موفقیت‌های یک‌باره، همیشه شکست‌های خیلی بزرگ و پرریسکی را در دل خود پنهان دارند که خیلی زود هم اتفاق می‌افتند. این چیزی است که باید به نسل جوان مدام یادآوری کرد: بدون خطا کردن و شکست خوردن، هیچ کار بزرگی به سرانجام نمی‌رسد.



به نظر من یکی از مهمترین و اساسی‌ترین تغییراتی که رواج استارتاپ‌ها به فرهنگ جامعه اضافه کرد و البته هنوز می‌تواند بیشتر و بیشتر شود، پررنگ‌تر کردن فرهنگ آزمون و خطاست. میلیون‌ها سال پیش وقتی که انسان‌های اولیه داشتند چرخ را اختراع و با آتش آشنایی می‌کردند و بعداً وقتی که کشاورزی و دامداری را شروع کردند درواقع با فرمولی به نام آزمون و خطا و خیلی بومی‌سازی شده پیش می‌رفتند. هر کسی بر اساس موقعیت خودش و بر اساس منابعی که در اختیار داشت، با آزمون و خطا این تغییرات را جلو می‌برد و سعی می‌کرد که ارزشی خلق کند.

### تحصیل‌کرده‌های همه چیزدان!

اما در فرهنگ ایرانی و در دهه‌های گذشته ما فرهنگ آزمون و خطا را با تحصیلات جایگزین کردیم و شاید وقت آن است که دوباره این فرهنگ را کشف کنیم. از ۶۰، ۷۰ سال پیش که در واقع کمپین نهضت سوادآموزی شروع شد و با دسترسی آسان به دانشگاه‌ها، نقش یادگیری و شاگردی و آزمون و خطا کردن، سال به سال کمرنگ‌تر شده است. از طرف دیگر دهه شصتی‌ها رقابت زیادی برای قبول شدن در دانشگاه داشتند، درس خواندن آن‌ها مبتنی بر حفظیات شده بود و هر کسی بهتر می‌توانست کتاب‌های درسی را حفظ کند رتبه بالاتری می‌گرفت و عنوان «زنگ تر» را می‌گرفت... رویه‌ای که وسعت خلاقیت و آزمون و خطا را در رفتارهای این نسل کمرنگ تر کرد. نتیجه همه این عوامل باعث شده که کسانی که در حال حاضر از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند در واقع افرادی هستند که درس‌هایشان را خیلی خوب حفظ کرده‌اند و می‌خواهند آنچه را حفظ کرده و یاد گرفته‌اند در دنیای واقعی به کار ببرند. این شاید در بعضی موقعیت‌های خاص موفقیت‌آمیز باشد ولی هرچه جلوتر می‌رویم دنیا پیچیده‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر می‌شود و سرعت پیشرفت و تغییرات بالا می‌رود و مدام دانشگاه‌ها از این تغییرات، عقب می‌افتند. پس اتفاقی که می‌افتد این است که چیزهایی که در دانشگاه یاد می‌گیریم بعد از فارغ‌التحصیلی چندان به دردمان نمی‌خورد.