



استارت‌آپ‌ها چگونه در سه مرحله اعتماد شما را به دست می‌آورند؟

شما معمولاً چقدر به دیگران اعتماد می‌کنید؟ شده تابه‌حال بسته‌ای گران‌قیمت را بدهید دست یک راننده غریبه؟ یا مثلاً بدون اینکه همان زمان چیزی تحویل بگیرید، چند میلیون به حساب فروشنده واریز کنید؟ تا چند سال پیش، این جور اعتماد کردن‌ها اوج ساده‌لوحی بود. اما امروزه استارت‌آپ‌ها کاری کرده‌اند که ندیده و نشناخته به غریبه‌ها اعتماد می‌کنیم. ریچل باتسمن، پژوهشگر دانشگاه آکسفورد، می‌گوید این جلب اعتماد اتفاقی نیست. او در کتاب جدیدش از سه مرحله‌ای می‌گوید که برای جلب اعتماد ضروری است.

ریچل باتسمن، **تد**؛ این آزمایش کوتاه را انجام دهید. دفعه بعدی که پیش فردی غریبه نشستید، از او بخواهید یک دقیقه گوشی اش را با شما عوض کند. برایش توضیح دهید که شما گوشی او را خواهید گرفت و او گوشی شما را. بگویید «هر کاری می‌خواهی با گوشی ام بکن».

این بازی را با گروه‌های مختلفی از مردم انجام داده‌ام، از مشاوران مالی گرفته تا دانشجویان و مشاوران املاک (**در این لینک**، می‌توانید جو گبیا، یکی از بنیان‌گذاران ایربی ان بی، را ببینید که با حضار **تد** این بازی را انجام می‌دهد). برخی افراد نمی‌پذیرند. برخی دیگر گوشی را با اکراه می‌گیرند، اما صفحه آن را رو به پایین می‌گذارند. افراد انگشت شماری هم با سر وارد آزمایش می‌شوند و پیام‌ها، عکس‌ها و فیدهای توئیتر را می‌بینند. برخی حتی در توئیتر یا اینستاگرام مطلب پست می‌کنند. اما در اکثر موارد، این کار باعث معذب شدن شرکت‌کنندگان می‌شود، درحالی‌که چیزی نیست جز نگه داشتن یک گوشی تلفن همراه، آن هم به مدت ۶۰ ثانیه.

با توجه به این حالت معذب، چطور شده که دل را به دریا می‌زنیم و می‌گذاریم غریبه‌ها برای سفر مشترک سوار ماشینمان شوند (نمونه این امر پلتفرم‌های اشتراک ماشین برای مسافت‌های طولانی همچون «بلابلاکار»^۱ است) یا در خانه مان اقامت کنند (مثلاً بازار اجاره خانه «ایر بی ان بی»). در دهه گذشته، درباره صدها شبکه، بازار و سیستمی پژوهش کرده‌ام که نحوه رسیدن یک چیز ارزشمند (مثلاً یک محصول، خدمت، یا اطلاعات) به دست مردم را متحول کرده‌اند. در این پژوهش‌ها، الگوی رفتاری مشترکی مشاهده کردم که مردم در شکل دهی اعتماد از آن پیروی می‌کنند.

اسم این الگو را «صعود از پشت‌اعتماد» گذاشته‌ام. ابتدا باید به ایده اعتماد کنیم، بعد به شرکت و نهایتاً به فرد موردنظر (یا در بعضی موارد، به ماشین یا روبات). در این مرحله واپسین است که اعتماد حقیقی شکل می‌گیرد، اما بدون گذر از دو مرحله نخست نمی‌توانیم به گام آخر برسیم.

حال، چه چیز باعث می‌شود از لایه نخست بگذریم و به ایده‌های جدید اعتماد نماییم؟ موانعی همگانی وجود دارد که باید بر آن‌ها غلبه نماییم. شرایطی که این امر را میسر می‌سازد در سه مفهوم کلیدی خلاصه می‌شود: اصل کالیفرنیا رول، فاکتور بمچم («به من چی می‌رسد؟») و اعتماد آفرینان.

اصل کالیفرنیا رول در گرو آشناسازی چیزهای ناآشناست. سوشی را در نظر بگیرید. وقتی رستوران داران آمریکایی در دهه ۱۹۶۰ خواستند این غذای آسیایی را میان ملت آمریکا به محبوبیت برسانند، این ایده ابتدا با استقبال مواجه نشد، چون از نظر خیلی از مشتریان غیرژاپنی فکر خوردن ماهی خام و جلبک‌های دریایی غیرقابل درک و چه بسا خطرناک به نظر می‌رسید. چه چیز رای آن‌ها را عوض کرد؟ معرفی کالیفرنیا رول که مواد تشکیل‌دهنده بسیار آشنا و محبوبی همچون خیار، آووکادو و خرچنگ داشت. تقاضا برای این غذا سر به فلک کشید و حالا آمریکایی‌ها در سال بالغ بر ۲.۲۵ میلیارد دلار سوشی می‌خورند.

پلتفرم ایربی ان بی، برای هم‌رسانی یکی از صمیمی‌ترین داشته‌هایمان (یعنی سقفی که زیر آن زندگی می‌کنیم) باید ابتدا جلب اعتماد کند. جود انتین، مدیر پژوهش ایربی ان بی، می‌گوید: «باید میان افرادی که هیچ‌یکدیگر را ندیده‌اند اعتمادی شگرف ایجاد کنیم». پژوهش‌های زیادی انجام شده در رابطه با اینکه مردم چطور ایده زیربنایی را «می‌گیرند». هیچ ویدیویی برای توضیح «نحوه کارکرد ایربی ان بی» در صفحه اصلی وب‌سایتشان وجود ندارد. باید پذیرفت که برخی افراد به صفحات «درباره ما» یا «اعتماد و امنیت» نگاه می‌کنند، اما این صفحات نیز پایین صفحه اصلی است. اولین چیزی که در جلو و مرکز سایت ایربی ان

بی به چشم می خورد یک باکس خالی است که شما را ترغیب به نوشتن مقصد سفرتان می کند.

انتین می گوید: «یکی از روش هایی که مفهوم را به مردم بفهمانیم این است که آن مفهوم را به چیزی پیوند بزنیم که می فهمندش. چیزی که هنگام بازدید مهمانان جدید از سایت می بینیم این است که معمولاً سراغ مطالب آموزشی نمی روند ... بلکه یک راست به باکس جست و جو می روند و جاهای شهر زادگاهشان را جست و جو می کنند، چون آن را می شناسند، درست؟».

مثلاً وقتی یک مهمان جدید و ساکن لندن می خواهد به نیویورک برود، ممکن است به جای نیویورک لندن را جست و جو کند. انتین می گوید: «چنین فردی نگاهی به نقشه نتایج می کند و واکنشش این است که می گوید «هووم، که این طور. خانه این یارو نزدیک من است، همان جا کنار رودخانه؛ بعد اگر کسی بخواهد می تواند در خانه او اقامت کند. حالا فهمیدم»». سایت ایربی ان بی را طوری طراحی کرده اند که این رفتار را پیروراند و کاربران جدید را قادر سازد چیزی را کشف کنند که راحت می فهمند: اینکه خانه های نزدیک دیگری مثل خانه خودشان اجاره گذاشته شده است.

وقتی این مانع «فهمیدم» را بگذرانیم، مانع بعدی این است که «به من چه می رسد؟»، یعنی همان فاکتور بمچم. جامعه شناس آمریکایی، جیمز ساموئل کولمن، می گوید برایش بسیار جذاب است که مردم چگونه تصمیم می گیرند به یک ایده جدید اعتماد کنند. پژوهش او اساساً نشان داد که ما بر مبنای ارزیابی مزایا و معایب تصمیم می گیریم اعتماد کنیم یا نکنیم. جمع و تفریقی می کنیم ببینیم اعتماد به یک ایده باعث بهبود زندگی مان خواهد شد یا نه.

این بسیار بدیهی به نظر می رسد، اما نکته ای مهم از آن برمی آید. ما هیچ اختراع جدیدی نمی خواهیم، مگر آنکه بتوانیم آن را بفهمیم. این بدین معنا نیست که باید نحوه عملکرد یک تکنولوژی را بفهمیم، چه تلویزیون در روزگار قدیم و چه زنجیره بلوکی در روزگار کنونی. اما باید قابلیت ها و فواید آن را درک کنیم. تا وقتی این شکاف برطرف نشده، دل از داشته هایمان نمی کنیم.

جلب اعتماد نسبت به یک تلویزیون چندان پیچیده نیست. اما ایجاد اعتماد به چیزی که ممکن است باعث آسیب یا حتی مرگتان شود چه؟ امروزه تحقق چنین چیزی را با اتومبیل های خودران می بینیم. از هر چهار راننده آمریکایی، سه نفرشان می گفتند «می ترسند» سوار ماشین های خودران شوند. این آمار از پیمایش اتحادیه اتومبیل های آمریکا از اعضایش در ماه مارس ۲۰۱۶ به دست آمده است. از هر پنج نفر، فقط یک نفر می گفت که حاضر است داخل یک ماشین بدون راننده بنشیند و به آن اعتماد کند.

کارشناسی که به صورت دست اول با این مسئله آشنایی دارد دکتر برایان لادروپ است. لادروپ از سال ۲۰۰۴ در آزمایشگاه تحقیقات الکترونیکی فولکس واگن کار می کند. او دکترای روان شناسی شناختی با تخصص طراحی رابط کاربری انسانی دارد و مسئول تحقیق و توسعه ماشین های خودران فولکس واگن است. از او پرسیدم آیا سخت می توان اعتماد مردم را نسبت به ماشین های خودران جلب کرد؟ حدس می زدم با ورود به جزئیات توضیح دهد که طراحی هوشمند سرانجام بر ترس ها فائق می آید. حدس می زدم آمار ایمنی را برایم نقل کند. اما او حرف کاملاً متفاوتی زد و گفت «مردم فوراً به این ماشین ها اعتماد می کنند؛ خیلی هم راحت.

بله، لادروپ دیده بعضی افراد اولین باری که سوار ماشین خودران می شوند چقدر می ترسند. اما این افراد اقلیت هستند. برخی دیگر شگفت زده می شوند و با خود فکر می کنند «وای، خودش برایم رانندگی می کند». اما بعد، اتفاق جالبی می افتد. پس از چند کیلومتر، این تجربه عادی و چه بسا ملال آور می شود. کاشف به عمل می آید که سوارشدن در ماشینی هوشمند واقعاً هیجان آور نیست. اتفاقاً لادروپ نگران این است که مردم خوابشان بگیرد.

اوج موفقیت ماشین های خودران (یعنی اینکه استفاده از آن ها یک امر عادی شود) در گرو موفقیت مهندسی شان نیست. حتی ربطی به درک ما از تکنولوژی شان هم ندارد. این مسئله مربوط می شود به اصل دوم ایجاد اعتماد به یک ایده جدید، یعنی همان اصل بمچم. همه مان می خواهیم بدانیم چه به ما می رسد.

یک فرد عادی آمریکایی که هر روز به محل کارش می رود به طور متوسط ۵۲ دقیقه از روز

گرفتار ترافیک است. این یعنی ائتلاف ۴ میلیارد ساعت زمان، آن هم فقط در آمریکا، در حالی که می شد از این وقت به شکل های مفیدتری بهره برد. لادروپ می گوید: «مردم می خواهند بدانند وقتی دستشان از فرمان و رانندگی آزاد شود، چه کارهایی می توانند انجام دهند». کارهایی که به نظرشان می آید دیدن فیلم، صحبت با تلفن، کارکردن و غذا خوردن را شامل می شود. او می گوید: «وقتی پشت چراغ قرمز هستید و ماشین ها همه توقف کرده اند، نگاهی به اطرافتان بیندازید. این رفتارها چیز جدیدی نیست. من می خواهم مردم را قادر سازم همان کاری را کنند که قبلاً هم انجام می داده اند، اما به روشی ایمن تر.

مؤلفه سوم برای ایجاد اعتماد یک فاکتور انسانی است. لاید واژه «زودپذیران»^۲ را شنیده اید. این لفظ به فردی ارجاع دارد که، پیش از سایرین، شروع به استفاده از یک تکنولوژی یا محصول جدید می کند. بی شک، زودپذیران در پاگرفتن نوآوری ها نقشی حیاتی دارند، اما وقتی پای ایجاد اعتماد اولیه در دیرپذیران به میان باشد، گروه زودپذیران لزوماً ضروری ترین گروه نیستند. آنچه موردنیاز است گروهی هستند که به آن ها «اعتمادآفرین» می گویم. این گروه به افرادی ارجاع دارد که می توانند تغییری شگرفت بگذارند بر نحوه انجام یک کار؛ درواقع این افراد هنجارهای جدید اجتماعی رقم می زنند.

در رابطه با مفهومی که چندان خوشایند نیست، مثالی فوق العاده از یک اعتمادآفرین وجود دارد: انتقال پول به کشورهای خارجی. بنیان گذار شرکت ترانسفر وایز، تاتو هینریکوس، متولد استونی است و در دوران تولدش این کشوری جزئی از شوروی بود و محیط آرام و خوشایندی برای گذران کودکی نبود. هینریکوس می گوید: «آدم واقعاً باید ابتکار عمل را به دست می گرفت و مشکلات را به شیوه های خلاقانه حل می کرد تا بتواند کاری را به انجام برساند».

سال ۲۰۰۶، هینریکوس مجبور شد برای کار از استونی به لندن برود، اما هنوز هم درآمدش به حساب بانکی اش در استونی واریز می شد. هر دو هفته یک بار مجبور بود پول را به حساب انگلیسی اش انتقال دهد تا از پس هزینه های اجاره خانه، خوردوخوراک و خرج و مخارج برآید. یکی از دوستان قدیمی اش به نام کریستو کارمان نیز همین مشکل را داشت، اما از جهت عکس. او یکی از مشاوران دیپلوم بود و پولش را به پوند می دادند. پولش را به استونی انتقال می داد تا قسط های وام مسکنش را بدهد. کارمان می گوید: «با هر انتقال، پنج درصد از پول را از دست می دادم». این مبلغ به خاطر هزینه های پنهان و نرخ کم ارزش ارز خارجی ناپدید می شد.

هینریکوس و کارمان به فکر ایده ای ساده ولی خلاقانه افتادند. هینریکوس می گوید: «با هم فکر کردیم که می توانیم پول را #39' مبادله کنیم. من پولم را از حساب بانکی ام در استونی به حساب او در استونی واریز کنم و او هم پولش را از حساب لندنی اش به حساب من در لندن بریزد. دیری نگذشت که با حذف مبالغ و خرج های نامنصفانه بانکی، پول زیادی پس انداز کردیم». این دو دوست دریافته اند که دست روی فرصت خوبی گذاشته اند. آن ها در سال ۲۰۱۱ شرکت ترانسفر وایز را بنیان نهادند و این شرکت اینک ارزشی بالغ بر ۱.۱ میلیارد دلار دارد.

ترانسفر وایز مبتنی بر یک سیستم تکنولوژی همتابه همتاست که تبادلات پولی را با هم هماهنگ می کند. اگر من بخواهم ۱۰۰۰ پوند از بانکی در لندن به بانکی در پاریس بفرستم، سیستم دنبال کسی می گردد که بخواهد یورو را به پوند تبدیل کند. این روش انجام کار بسیار سریع تر، راحت تر و ارزان تر از خدمات انتقال از طرف بانک هاست.

و اینجاست که به بحث اعتماد و تغییر رفتار می رسیم. روش مرسوم انتقال پول از کشوری به کشور دیگر همیشه استفاده از بانک، پست یا برندهای شناخته شده ای همچون وسترن یونیون بوده است. پس چطور باید آدم های عادی را مجاب کرد که به یک استارتاپ دیجیتال ناشناخته اعتماد کنند؟ بهترین عامل انگیزاننده این است که کاربرانی را ببینند که انتظارش را ندارند، یعنی افرادی که با دیدنشان پیش خود بگویند «چه جالب، پس انگار این ایده خیلی هم ناامن نیست».

اما این اعتمادآفرینان باید چه کسانی باشند؟ هینریکوس و تیمش دریافته اند که این افراد نه کارشناس فناوری مالی اند و نه افرادی که آخرین نسخه اپل واچ را دارند، بلکه کاربرانی هستند که ازشان انتظار نمی روند ریسک کنند. یعنی بازنشستگان، مثلاً بریتانیایی های ساکن اسپانیا که باید مستمری شان را از پوند به یورو تبدیل کنند. هینریکوس می گوید: «هزینه های انتقالی که بر این افراد تحمیل می شد، بخش کلانی از کل درآمدشان بود، به همین خاطر انگیزه ای قوی داشتند تا دل را به دریا بزنند». وقتی دیگر کاربران دفعه اولی

شنیدند که مستمري بگيران از کارکرد ترانسفروايز راضي اند، همين امر تأثير فراواني بر شکل دهی تصميمشان مبنی بر اعتماد به اين ایده داشت.

از اين سه ایده (اصل کاليفرنيارول، فاکتور بمچم و اعتمادآفرينان) می توان به «چی هست؟»، «چی گيرم می آد؟» و «ديگه کی ازيش استفاده می کنه؟» نیز تعبير کرد. با اين راه ها می توان دید که چگونه ایده ای که زمانی آن را مسخره می دانستند ممکن است به چیزی بسيار آشنا تبديل شود. همين هاست که باعث گسترش اعتماد به ایده های جديد می شود. هرکس که تا کنون به یک طرح، محصول جديد، یا ایده اعتماد کرده اين فرایند را از سر گذرانده و می داند که اين فرایند چقدر قوی است. همين فرایند است که می تواند ایده ای را که قبلاً خطرناک و چه بسا ترسناک به شمار می آمده (مثلاً اشتراک سفری بلند با یک غریبه، اقامت در خانه کسی که نمی شناسيد یا سوارشدن در ماشینی خودران) به امری عادی، خوش ثمر و نوآورانه تبديل کند.

[بجیل ناتسمن](#)

[سایت ترجمان](#)

[ترجمه - علیرضا شفیعی نسب](#)

مرجع: Ted