

# مهارت‌های آینده

۱۰ مهارتی که آینده شغلی شما را تضمین می‌کند

+ آشنایی با فرایند استخدام برترین سازمان‌ها



karboom.io

## فهرست

۲	.....	مقدمه	<input type="checkbox"/>
۴	.....	۱۰ مهارت کلیدی برای موفقیت در آینده شغلی	<input type="checkbox"/>
۵	.....	مهارت اول: حل مسئله	
۱۶	.....	مهارت دوم: تفکر انتقادی	
۲۶	.....	مهارت سوم: خلاقیت	
۳۵	.....	مهارت چهارم: مدیریت افراد	
۴۶	.....	مهارت پنجم: هماهنگی	
۵۵	.....	مهارت ششم: هوش هیجانی	
۶۶	.....	مهارت هفتم: تصمیم‌گیری	
۷۵	.....	مهارت هشتم: خدمت‌گرایی	
۸۱	.....	مهارت نهم: مذاکره	
۹۴	.....	مهارت دهم: انعطاف‌پذیری شناختی	
۱۰۳	.....	مطالعه موردی فرایند استخدام سازمان‌های برتر	<input type="checkbox"/>
۱۰۴	.....	یکتانت	
۱۱۰	.....	آرین سرمایه	
۱۱۷	.....	بیمه تعاون	
۱۲۲	.....	سیم و کابل ابهر	
۱۲۸	.....	شاتل	
۱۳۴	.....	کارگزاری آگاه	
۱۴۱	.....	مبین‌نت	
۱۴۷	.....	همکاران سیستم	
۱۵۴	.....	انرژی دانا	
۱۶۱	.....	منابع	<input type="checkbox"/>

## مقدمه

مهارت‌های شغلی مانند جعبه ابزار هستند. همان‌طور که برای ساخت یا تعمیر یک دستگاه یا ماشین به ابزار مناسب نیاز داریم، برای هر شغل و حرفه‌ای نیازمند مهارت‌های خاصی هستیم؛ مجموعه‌ای از مهارت‌های سخت و نرم. تسلط بر این مهارت‌هاست که تعیین می‌کند شما در کار خود می‌توانید به فردی شاخص بدل شوید یا خیر.

### مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت چه هستند؟

مهارت‌های سخت همان مهارت‌های فنی و تخصصی هستند که در دانشگاه‌ها، آموزشگاه‌ها یا به صورت خودآموز آن را یاد می‌گیرید و طبق یک روش و فرایند قاعده‌مندی از آن برای انجام کار خود استفاده می‌کنید. مثل فوتوشاپ، جوشکاری، برنامه‌نویسی و ... در مقابل، مهارت‌های نرم، مجموعه مهارت‌های غیرفنی هستند که بر نحوه انجام کارها و تعاملات شما با دیگران تأثیر می‌گذارد. مهارت‌هایی مثل مدیریت زمان، هوش هیجانی، تصمیم‌گیری، تفکر خلاق و ... این روزها به لطف فضای آزاد اینترنت، فراگیری مهارت‌های سخت روزبه‌روز آسان‌تر و دست‌یافتنی‌تر شده است و شما با دنبال کردن یک دوره آموزشی می‌توانید مهارت‌های فنی را بیاموزید یا خودتان را به‌روز کنید. اما مهارت‌های نرم داستان دیگری دارند.

### چرا مهارت‌های نرم مهمند؟

پاسخ بسیار ساده است، اهمیت این مهارت‌ها برای کارفرمایان زیاد شده است؛ اما چرا؟ این باور در بسیاری از سازمان‌ها جا افتاده است که مهارت‌های سخت را می‌توان به‌سادگی و با برگزاری یک‌سری دوره‌های آموزشی، یاد داد اما مجهز بودن کارکنان به مهارت‌های نرم است که باعث می‌شود فعالیت‌ها و تعاملات میان افراد به بهترین شکل صورت پذیرند و در نهایت روند پیشرفت و دستیابی سازمان‌ها به اهداف را تسریع می‌بخشد. در مقابل، نبود این مهارت‌ها خسارت سخت و بعضی اوقات جبران‌ناپذیری را به آنها تحمیل می‌کند.

### چطور می‌توان مهارت‌های نرم را کسب کرد؟

یادگیری مهارت‌های نرم نسبت به مهارت‌های سخت دشوارتر و از همه مهم‌تر بسیار زمان‌بر هستند، چرا که این نوع مهارت‌ها تا حد زیادی درونی هستند و یادگیری آنها به تغییر در ذهنیت، نگرش و حتی رفتارهای ما نیاز دارد. تجربه‌های کاری و حتی ارتباط با دیگران در طی فعالیت‌های شغلی و حرفه‌ای نقش مهمی در تسلط بر مهارت‌های نرم دارند، علاوه بر این، مطالعه و استفاده از دوره‌های آموزشی آنلاین یا حضوری می‌توانند به شما کمک کنند که در مسیر کسب چنین مهارت‌هایی قرار بگیرید.

## چرا کتاب مهارت‌های آینده؟

وبسایت مجمع جهانی اقتصاد در گزارشی با عنوان «آینده شغل‌ها» با بررسی تغییرات بزرگ فناوری در آینده به تشریح استراتژی‌های آینده برای اشتغال، مهارت‌ها و نیروی کار پرداخته است و به اهمیت مهارت‌های نرم در آینده بازار کار اشاره کرده است. در این گزارش به ۱۰ مهارت نرم ضروری برای دهه ۲۰۲۰ اشاره کرده است که کارجویان باید از آنها برخوردار باشند و سازمان‌ها به تقویت این مهارت‌ها در میان کارکنانشان توجه بیشتری نشان بدهند. این مهارت‌ها عبارتند از: حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت، مدیریت افراد، هماهنگی، هوش هیجانی، تصمیم‌گیری، خدمت‌گرایی، مذاکره و انعطاف‌پذیری شناختی.

کتاب «مهارت‌های آینده» کوشیده است در بخش اول خود این ۱۰ مهارت را به شیوه‌ای کاربردی و مختصر و مفید برای شما تشریح کند و گامی در جهت افزایش شناخت و ارتقای این مهارت‌ها بردارد. در بخش دوم کتاب نیز، ۱۰ شرکت شناخته‌شده در صنایع مختلف به شما معرفی می‌شود و فرایندهای استخدامی در این شرکت‌ها به تفصیل توضیح داده می‌شود.

کاربوم با شعار زندگی شغلی بهتر امیدوار است مطالعه این کتاب برای شما خواننده عزیز مفید باشد و بتواند گامی مؤثر در ارتقای کیفیت زندگی شغلی و شرایط حرفه‌ای شما بردارد.





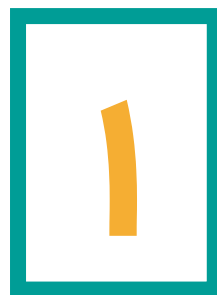
# فصل اول



## مهارت کلیدی

برای موفقیت در آینده شغلی

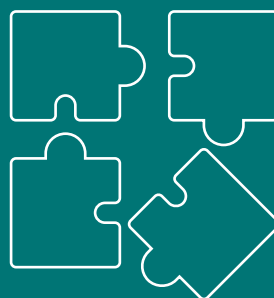
# Problem Solving



اولین مهارت

**حل مسئله**

# حل مسئله



هر وضعیت ناخوشایندی که مانع دستیابی افراد به خواسته‌هایشان شود، مشکل یا مسئله محسوب می‌شود. هرگونه فعالیتی برای از بین بردن یک مشکل، حل مسئله نامیده می‌شود و به توانایی حل مسئله، مهارت حل مسئله می‌گویند. به طور دقیق‌تر، مهارت حل مسئله، یعنی اینکه بتوانیم یک مشکل را با استفاده از تکنیک‌های حل مسئله، به طور مؤثر، به موقع و بدون هیچ مانع دیگری برطرف کنیم و به روش حل مسئله بهتری دست پیدا کنیم.

**مهارت حل مسئله برای زندگی روزمره ما است.**

## چرا مهمه

بدیهی است که همه سازمان‌ها و افراد، با مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند؛ به همین دلیل، توانایی برطرف کردن مسائل برای افراد و سازمان‌ها، اهمیت بالایی دارد.

مشکلات در قلب کار همه ما وجود دارند؛ از افرادی که روش حل مسئله نوآورانه‌ای دارند، حمایت کنید یا مشکلات جدیدی را برای حل کردن بیابید. مسائلی که با آن روبه‌رو هستید، می‌توانند بزرگ یا کوچک، ساده یا پیچیده و آسان یا دشوار باشند.

## مزیت داشتن این مهارت



اعتماد به نفستان زیاد می شود

غیر ممکن را ممکن می کند

شما را متمایز می کند

## برای شروع مشکل را شناسایی کنید

قبل از این که سراغ پیدا کردن راه حل درست بروید، ابتدا باید مسئله ای که قصد حل کردنش را دارید، شناسایی و تعریف کنید.

سعی کنید مسئله را به روشنی مشخص کنید و به اعضای گروه خود اجازه دهید تا همین کار را بکنند. به یاد داشته باشید که ممکن است هر عضو دیدگاه متفاوتی نسبت به ماهیت مسئله داشته باشد؛ همچنین تمام استراتژی های حل مسئله، برای پیشرفتشان به سطحی از هماهنگی بین اعضای گروه نیاز دارند.

شناسایی درست مسئله نیازمند فضای امن و آزادی است که در آن همه اعضا بتوانند دیدگاه خود را به اشتراک بگذارند. شاید اظهار نظر و مشارکت در فرایند حل مسئله برای برخی افراد ترسناک باشد؛ به خصوص اگر ماهیت مسائل یا چالش ها، احساسی یا شخصی باشد.

فراموش نکنید که تحلیل و بررسی عمیق‌تر، نقش مهمی در فرایند حل آن دارد. آن دسته از استراتژی‌ها که فاقد مؤلفه بحث و بررسی بیشتر مسئله هستند، می‌توانند منجر به کشف راه‌حلهایی شوند که در راستای هدف نیستند یا به مشکلات زمینه‌ای نمی‌پردازد.

شناسایی موفق مسئله و تحلیل آن در مرحله بعد، در واقع هدایت گروه به سمت فعالیت‌هایی است که هدف از انجامشان، تشویق به داشتن بیان صادقانه و شفاف افکار و ایجاد بینش کاربردی است.

با در دست داشتن چنین اطلاعاتی می‌توانید به بیانیه‌ای از مسئله برسید که در آن مشکلاتی را که خواهان حلشان هستید، به‌طور مشخص توصیف کنید و به اهداف هرکدام از فرایندهایی که برای برطرف کردنشان به کار گرفته‌اید، اشاره کنید.



داشتن رویکرد درست، شامل توانایی شناسایی و تعریف مسئله، ایجاد راه‌حل‌های جایگزین، ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه و اجرای راه‌حل انتخاب‌شده است. کسب بازخورد و پاسخ مناسب به آن نیز جنبه‌ای اساسی در مهارت حل مسئله است.

## ۵ مرحله برای حل مسئله

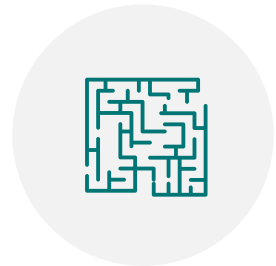
### ۱. تعریف مسئله

برای حل مسئله، باید ابتدا آن را به درستی تعریف کنیم و کلید تعریف خوب مسئله، اطمینان از مقابله با مشکل واقعی است، نه علائم آن؛ مثلاً اگر مشکلی در محیط کارتان به وجود آمد، اگر عملکرد افراد در بخش شما عادی است، ممکن است فکر کنید که مشکل از افراد ارسال‌کننده محصول است؛ با این حال، اگر کمی عمیق‌تر فکر کنید، متوجه می‌شوید که ممکن است مشکل اصلی آموزش‌ندادن درست افراد یا انجام یک کار غیرمنطقی باشد. ابزاری مثل «۵ چرا» (۵Whys) به شما کمک می‌کند تا سؤالات درستی بپرسید و لایه‌های مختلف مسئله را بهتر درک کنید.



### ۲. درک پیچیدگی مسئله

وقتی مشکلات ساده است، معمولاً روش حل مسئله آشکار است و به دنبال کردن ۵ مرحله ذکرشده، نیازی نیست؛ بنابراین وقتی از این رویکرد رسمی استفاده می‌کنید، احتمالاً مشکل شما پیچیده و درک آن دشوار است، زیرا شبکه‌ای از موضوعات مرتبط با هم وجود دارد.



خبر خوب این است که ابزارهای بی‌شماری وجود دارند که می‌توانید از آنها برای درک این آشفتگی‌ها و آشنایی با تکنیک‌های حل مسئله استفاده کنید. بسیاری از این ابزارها به شما کمک می‌کنند تا تصویر شفافی از موقعیت جاری به دست آورید.

این ابزار عبارتند از:

- نمودارهای وابستگی (Affinity Diagrams)
- نمودار علت و معلول (Cause-and-Effect Diagram)
- فلوچارت (Flow Chart)
- نمودار خط شنا (Swim Lane Diagram)
- نمودار سیستم‌ها (Systems Diagram)
- تکنیک تمرین پایین (Drill Down)

### ۳. خلق راه‌حل‌های ممکن

پس از شناسایی دلایل مسئله، مرحله بعد خلق ایده و راه‌حل‌های مختلف است. این راه‌حل‌ها باید به حل ریشه مسئله کمک کنند و باعث بروز مشکلات دیگر یا حتی وخیم‌تر شدن وضع موجود نشوند. یکی دیگر از ویژگی راه‌حل‌ها این است که باید نیازمندی‌های موردنظر برای حل مسئله را مرتفع کند. معمولاً برای دستیابی به چنین راه‌حل‌هایی به مهارت دیگر به نام خلاقیت نیاز دارید که در فصل سوم به‌طور کامل به آن می‌پردازیم.



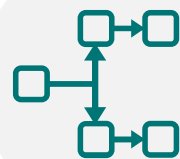
### ۴. ارزیابی و انتخاب بهترین راه‌حل

اکنون که به یک‌سری ایده و راه‌حل دست پیدا می‌کنید، باید از بین آنها بهترین راه‌حل را انتخاب کنید. برای انتخاب بهترین راه‌حل به مجموعه‌ای از معیارها نیاز دارید که براساس آن بتوانید راه‌حل‌ها را با یکدیگر مقایسه کنید و بر این اساس بهترین گزینه را انتخاب کنید. برای این قسمت مهارت تصمیم‌گیری به شما کمک خواهد کرد. در فصل هفتم درباره این مهارت به طور کامل خواهید خواند.



### ۵. اجرای راه‌حل برگزیده

مرحله بعد این است که راه‌حل انتخاب‌شده را به اجرا بگذارید. این مرحله از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به‌طوری که برای شروع به توسعه یک برنامه اجرایی نیاز دارید تا بر این اساس، راه‌حل خود را به عمل دربیاورید. برنامه‌ریزی اجرایی به این منظور طراحی می‌شود تا افراد را در کار درگیر کند، تعهد ایجاد کند و این تضمین را به وجود بیاورد که راه‌حل به‌شکلی اثربخش و به‌موقع به اجرا گذاشته شود. برای اجرای راه‌حل نیز ممکن است به مهارت‌هایی همچون مدیریت افراد، هماهنگی یا حتی هوش هیجانی نیاز داشته باشید که به ترتیب در مهارت‌های چهارم، پنجم و ششم مطالعه خواهید کرد.



## ۶ تکنیک حل مسئله

وقتی گروه یا سازمانی گسترش می‌یابد، با چالش‌های بیشتری روبه‌رو می‌شود. اکثر گروه‌ها با مسائل مربوط به ارتباطات و مشکلات مهم اقتصادی یا چالش‌هایی درباره رشد، طراحی، جذب و حفظ کارکنان یا توسعه سازمان دست‌وپنجه نرم می‌کنند.

### ۱. شش کلاه تفکر (6 Thinking Hats)



۶ کلاه تفکر، یک تکنیک کلاسیک برای شناسایی مشکلاتی است که نیاز به حل‌شدن دارند. این تکنیک به گروه اجازه می‌دهد تا از زوایای مختلف به مشکل بنگرند؛ مانند: تمرکز بر واقعیات و اطلاعات موجود، راه‌حل‌های خلاقانه یا فکرکردن درباره علت ناکارآمدی یک راه‌حل خاص.

### برای مثال

#### مشکل: عبور از چراغ قرمز



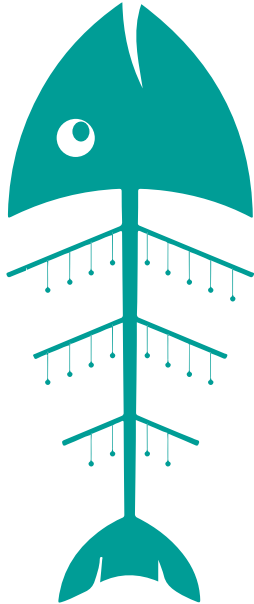
### ۲. چرا (The 5 Whys)

گاهی لازم است که علل ریشه‌ای مسئله را در قلب مشکلات سازمانی جست‌وجو کنید. به کمک این روش می‌توان ریشه مشکلات کسب‌وکار یا چالش‌ها و رخدادها را تکراری را شناسایی کرد.

روش «۵ چرا» با طرح مسئله یا مشکل به وجودآمده و پرسیدن سؤالات متعددی که با عبارت «چرا» شروع می‌شود. این تکنیک به صورت لایه‌به‌لایه و طی ۵ مرحله به عمق و ریشه مسئله نزدیک می‌شود و در واقع مشکل را ریشه‌یابی می‌کند.



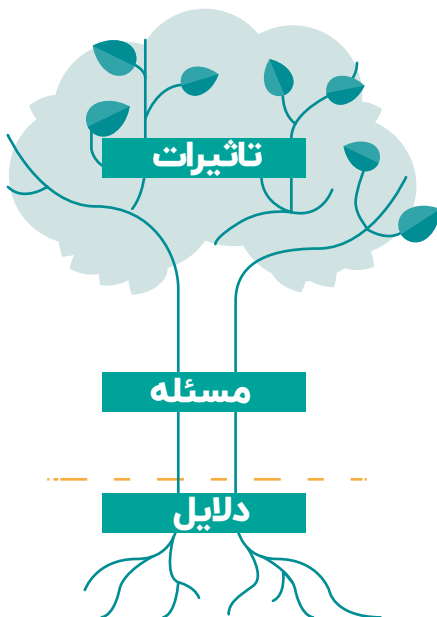
### ۳. تحلیل استخوان ماهی (Fishbone Analysis)



در این روش از اعضای گروه خواسته می‌شود تا دور نمودار ماهی‌شکلی حاشیه‌نویسی کنند. آنها باید ابتدا موضوع یا مسئله اصلی را که قرار است روی آن کار شود، در قسمت سر ماهی نوشته، سپس طوفان ذهنی را در مورد علل ریشه‌ای آن اجرا کرده و هریک از ایده‌ها را به‌عنوان استخوان به ماهی اضافه کنند.

افزودن تجرید و انتزاع به کار، مثل کشیدن نمودار ماهی‌شکل، می‌تواند کمک مؤثری برای اعضای گروه باشد تا بتوانند قالب‌های رایج فکری خود را شکسته و رویکرد خلاقانه‌ای هم به مشکل و هم به راه‌حل آن داشته باشند. به‌خصوص اگر با مشکل کاری مواجه هستید که نیازمند راه‌حل‌های سازمانی در ابعاد بزرگ‌تر است، استفاده از تحلیل استخوان ماهی را به شما پیشنهاد می‌کنیم.

### ۴. درخت مسئله (Problem Tree)



در درخت مسئله، ابتدا از گروه خواسته می‌شود تا در مورد لیستی از مشکلات موجود، به طوفان ذهنی بپردازند؛ از جمله مشکلات طراحی و گروهی یا مشکلاتی در ابعاد بزرگ‌تر، سپس آنها را در یک سلسله‌مراتب نظم دهند. این سلسله‌مراتب می‌تواند از مهم‌ترین تا کم‌اهمیت‌ترین یا از انتزاعی‌ترین تا عملی‌ترین راه‌حل‌ها مرتب شده باشد؛ اما ویژگی کلیدی در این نوع بازی‌های حل مسئله که دربرگیرنده این جنبه هستند، این است که راهی را برای مدیریت و اولویت‌بندی همه مشکلات موجود برای گروه فراهم می‌آورد.

## ۵. تحلیل اس‌دبلیو‌اوتی (SWOT Analysis)

با مشخص کردن هدف یا نتیجه نهایی مطلوب خود شروع کنید و فراموش نکنید که کارایی مدل‌های مختلف حل مسئله، با شناخت هدفی که می‌خواهید به آن برسید، افزایش خواهد یافت. یک جدول ۴ بخشی برای هریک از ۴ دسته SWOT درست کنید و از اعضای گروه بخواهید که برای هر بخش ایده‌ای بدهند. وقتی گردآوری ایده‌ها در همه بخش‌ها تمام شد، هر ایده را بر اساس اشتراک با ایده‌های دیگر در یک مجموعه طبقه‌بندی کنید، سپس از این مجموعه‌ها برای آسان کردن مکالمات بین گروه و پیشبرد حل مسئله استفاده کنید.



## ۶ راهکار بهبود مهارت‌های حل مسئله

بیشتر مردم بر این باورند که شما باید بسیار باهوش باشید تا بتوانید یک «حلال مشکلات» خوب باشید، اما این درست نیست؛ اصلاً لازم نیست شما فوق‌العاده باهوش باشید تا بتوانید مشکلی را حل کنید، فقط به تمرین نیاز دارید. وقتی مراحل مختلف برای حل مشکل را درک می‌کنید، می‌توانید راه‌حلهایی عالی ارائه دهید.

### ۱. به جای مشکل، روی راه‌حل آن متمرکز شوید

دانشمندان علوم اعصاب، ثابت کرده‌اند که اگر روی مشکل متمرکز شوید، مغز شما نمی‌تواند راه‌حلی پیدا کند. این امر به این دلیل است که وقتی روی مشکل تمرکز می‌کنید، مغز را با انبوهی از افکار و احساسات منفی تغذیه می‌کنید که راه‌حل‌های بالقوه را مسدود می‌کنند. این بدان معنا نیست که مسئله را نادیده بگیرید، در عوض سعی کنید آرام باشید؛ این کمک می‌کند تا ابتدا، مشکل را بشناسید، سپس تمرکز خود را کاملاً روی یک ذهنیت راه‌حل‌محور قرار دهید تا به جواب برسید؛ نه اینکه بخواهید با سؤالاتی مثل «چه اشتباهی رخ داده است» و «چه کسی مقصر است»، وقت خود را هدر دهید.

### ۲. مسئله را به روشنی تعریف کنید

با طرح سؤالات مختلف علت اصلی آن را کشف کنید، و این‌گونه یک بار و برای همیشه بهترین راه‌حل را برای مقابله با ریشه مشکل پیدا کنید؛ برای اینکه تعریف درستی از مسئله داشته باشید، می‌توانید از تکنیک «۵ چرا» استفاده کنید. البته برای کشف جزئیات مسئله شاید لازم باشد بیش از ۵ چرا را مطرح کنید.

### ۳. مسائل را ساده کنید

انسان‌ها ذاتاً تمایل دارند که مسائل را پیچیده‌تر از آنچه لازم است، تصور کنند. سعی کنید تا مشکل خود را با کلی‌کردن آن ساده کنید. تمام جزئیات را حذف کنید و به اصول اولیه برگردید. تلاش کنید تا به دنبال یک راه‌حل واقعاً آسان و واضح باشید؛ ممکن است از نتایج غافل‌گیر شوید؛ همه ما می‌دانیم که اغلب اوقات، ساده‌ترین راه‌حل‌ها، کارآمدترین آنها هستند.

#### ۴. تا آنجا که ممکن است راه‌حل‌های زیادی را جمع‌آوری کنید

سعی کنید لیستی از همه راه‌حل‌های ممکن تهیه کنید؛ حتی اگر در ابتدا مسخره به نظر برسند. مهم است که یک ذهن باز داشته باشید. چراکه این امر برای تقویت تفکر خلاق، لازم است و می‌تواند به راه‌حل‌های احتمالی منجر شود.

#### ۵. جور دیگری فکر کنید

تلاش کنید تا جهت افکارتان را تغییر دهید. به این جمله توجه کنید: «شما نمی‌توانید با عمیق‌تر کردن یک گودال، گودال دیگری حفر کنید.» سعی کنید رویکرد خود را تغییر دهید و به شیوه جدیدی به مسائل نگاه کنید. می‌توانید هدف خود را دور بزنید و معکوس عمل کنید، یعنی به دنبال راه‌حلی باشید که توسط آن به نقطه مقابل هدف‌تان برسید. حتی اگر احمقانه به نظر برسد، هر رویکرد تازه و خاصی، معمولاً راه‌حل جدیدی را به وجود می‌آورد.

#### ۶. ذهنتان را از افکار مثبت پر کنید

عباراتی مانند «چه می‌شود...» و «تصور کنید اگر...» را ملکه ذهنتان کنید. این اصطلاحات مغز را برای خلاقانه فکر کردن و یافتن راه‌حل‌های جدید باز می‌کنند. از افکار بسته و منفی مانند «من فکر نمی‌کنم...» یا «اما این درست نیست...»، خودداری کنید.

# Critical Thinking



مهارت دوم

## تفکر انتقادی

# تفکر انتقادی



تفکر انتقادی توانایی تفکر واضح و منطقی و درک ارتباط بین ایده‌ها است که از زمان فیلسوفان اولیه یونان مثل افلاطون و سقراط تا عصر مدرن وجود داشته است. این مهارت، کاربردهای زیادی دارد مثل بحث و تفکر برای حل مشکلات و توانایی تشخیص اخبار جعلی.

## خبر خوب این است که تفکر انتقادی، یک مهارت آموختنی است.

متفکران منتقد، به جای پذیرش سریع اطلاعات، ایده‌ها و فرضیات موجود را زیر سؤال می‌برند. آنها همیشه در پی تعیین این موضوع هستند که آیا ایده‌ها، استدلال‌ها و یافته‌ها نشان‌دهنده تصویر کلی واقعیت هستند یا خیر و در صورتی که این‌طور نباشد، آماده پذیرش آن هستند.

## چرا مهمه

این مهارت‌ها به حل مشکلات، ایجاد راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید در مشاغل کمک می‌کنند. بسیاری از زمینه‌ها، مثل ناکارآمدی فرایندها و مدیریت امور مالی، با کمک تفکر انتقادی بهبود می‌پذیرند؛ به همین دلیل کارفرمایان، متقاضیانی را انتخاب می‌کنند که مهارت‌های تفکر انتقادی قوی‌ای دارند.

## کسی که مهارت‌های تفکر انتقادی را دارد می‌تواند:

- پیوند بین ایده‌ها را درک کند؛
- اهمیت ایده‌ها و استدلال آنها را تعیین کند؛
- استدلال‌ها را بشناسد، آنها را بسازد و ارزیابی کند؛
- ناسازگاری‌ها و خطاها را در استدلال‌ها شناسایی کند؛
- به مشکلات با رویکردی منظم و مداوم برخورد کند؛
- در توجیه فرضیات، اعتقادات و ارزش‌های خود تأمل کند.



داشتن مهارت‌های تفکر انتقادی در هر صنعت و شغلی، از دستیاران و کارمندان جزئی گرفته تا مدیران ارشد، ضروری است. کسانی که تفکر انتقادی خوبی دارند، برای حل مشکلات، هم به‌صورت گروهی و هم به‌صورت مستقل تلاش می‌کنند.

## برای بهبود تفکر انتقادی، مراحل زیر را انجام دهید:

- مهارت‌های موردنیاز تخصصی خود را گسترش دهید تا به شما در تشخیص آسان‌تر مشکلات کمک کند؛
- در دوره‌های مرتبط با شغل‌تان که نیاز به تفکر و تحلیل انتقادی دارند، شرکت کنید؛
- برای حل مشکلات کارفرمای خود داوطلب شوید؛
- در زمینه یا صنعت موردنظر خود، از متخصصان مشاوره بگیرید؛
- آن دسته از فعالیت‌های انفرادی و گروهی را که به مهارت‌های تفکر انتقادی نیاز دارند، انجام دهید؛
- از یک دوست یا همکار برای ارزیابی مجموعه مهارت‌های فعلی‌تان، درخواست بازخورد کنید.

## ۶ مورد از مهم‌ترین مزایای تفکر انتقادی

### کنجکاوی را برمی‌انگیزد

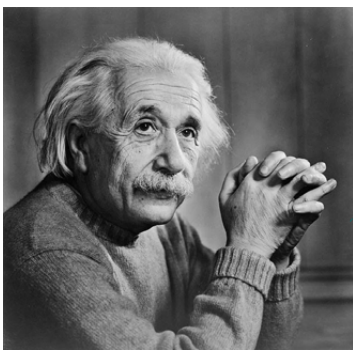
کنجکاوی نه تنها به ما کمک می‌کند تا از جهان پیرامون خود درک عمیق‌تری پیدا کنیم، بلکه به ما کمک می‌کند تا تجربه ژرف‌تری از این دنیا نیز به دست آوریم. این موضوع می‌تواند شامل نکاتی باشد که در مدرسه یا دانشگاه می‌آموزیم و یا مسائلی که در زندگی روزمره با آنها روبه‌رو می‌شویم. این ویژگی، همان چیزی است که آنها را به افرادی تبدیل می‌کند که در تمام طول زندگی‌شان به دنبال یادگیری هستند. متفکران منتقد حقیقی هیچ‌چیز را از روی ظاهرش قضاوت نمی‌کنند. آنها هرگز از سؤال کردن خسته نمی‌شوند و از اینکه تمام جنبه‌های یک مسئله را کنکاش کنند و حقایق عمیق پنهان در پشت اتفاقات را کشف کنند، لذت می‌برند.

### خلاقیت را تقویت می‌کند

شکی نیست که متفکران منتقد حقیقی، متفکران خلاق نیز هستند. بدون شک، امروزه خلاقیت به‌عنوان یک مهارت ضروری در نیروی کار تعریف شده است. تفکر انتقادی در تجارت، بازاریابی و اتحادیه‌های حرفه‌ای به‌شدت به توانایی خلاق بودن افراد وابسته است. وقتی مشاغل با محصولات و تبلیغات خلاقانه همراه شوند، در بازار جهانی رشد می‌کنند.

### توانایی حل مسئله را تقویت می‌کند

کسانی که تفکر منتقدانه دارند، معمولاً به‌صورت غریزی دارای مهارت‌های حل مسئله هستند. افراد باید بتوانند در رویارویی با چالش‌های پیچیده، از ظرفیت تفکر انتقادی برای مهندسی راه‌حل‌های ابتکاری استفاده کنند.



Albert Einstein

اگر برای حل مسئله فرصتی معادل ۱ ساعت به انیشتن داده می‌شد، ۵ دقیقه را برای راه‌حل و ۵۵ دقیقه دیگر را برای معنابخشیدن و تحقیق کردن درمورد آن موضوع صرف می‌کرده است.

این نوع صبر و تعهد به درک واقعی یک مسئله، نشانه یک متفکر منتقد حقیقی است؛ در نتیجه باید برای داشتن مهارت حل مسئله، در تفکر انتقادی توانمندی بالایی داشته باشید.



**این تفکر باعث رشد و پیشرفت این گزینه‌ها نیز می‌شود:**



## ۳ عادت برای نهادینه کردن تفکر انتقادی

### ۱ فرضیات را زیر سؤال ببرید

وقتی می‌خواهید کاری انجام دهید، با زیرسؤال بردن فرضیات شروع کنید. اولین مرحله برای سؤال کردن در مورد فرضیات، فهمیدن زمان درست برای پرسش است؛ مثلاً به نظر می‌رسد که وقتی ارزش سهام زیاد می‌شود، استفاده از روش سؤال کردن مفید است.

راه دیگر برای زیرسؤال بردن فرضیات، در نظر گرفتن گزینه‌های دیگر است. ممکن است بپرسید که اگر مشتری‌های ما تغییر کنند، چه می‌شود؟ اگر تأمین‌کنندگان ما از کار بیفتند، چه می‌شود؟ این نوع سؤالات، به شما کمک می‌کنند تا دیدگاه‌های جدید و مهمی را به دست آورید و سریع‌تر و بهتر فکر کنید.

### ۲ دلایل منطقی بیاورید

برای تقویت مهارت های تفکر انتقادی در سازمان خود، به زنجیره‌ای از منطق که توسط یک استدلال خاص ساخته می‌شود، دقت کنید. از خود بپرسید که آیا استدلال در هر نقطه توسط شواهد، پشتیبانی می‌شود؟ آیا تمام شواهد و مدارک روی یکدیگر ساخته شده‌اند تا به درستی نتیجه‌گیری کنند؟ آگاهی از خطاهای رایج نیز می‌تواند به شما امکان دهد تا منطقی‌تر فکر کنید؛ مثلاً مردم غالباً درگیر پدیده‌ای به نام «پساتفکر» هستند. در این سفسطه، مردم اعتقاد دارند که به دلیل اینکه رویداد Y بعد از رویداد X اتفاق افتاد، رویداد Y، باید ناشی از رویداد X باشد.

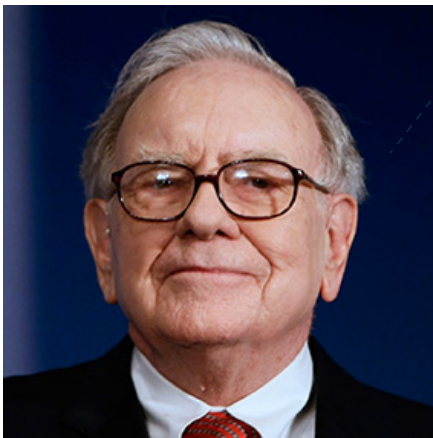
مثلاً یک مدیر، ممکن است معتقد باشد که نمایندگان فروش آنها در بهار فروش خوبی نداشتند، زیرا سخنان انگیزشی ارائه شده در کنفرانس فروش سالانه در ماه فوریه، به آنها انگیزه لازم را نداده است؛ اما تا زمانی که این فرض، آزمایش نشود، راهی برای اثبات درستی آن وجود ندارد.

## ۳

## به دنبال تفکر متنوع و همکاری بیشتر باشید

طبیعی است که آدم‌ها، خود را با افرادی که مثل خودشان فکر یا رفتار می‌کنند، در یک گروه جای دهند؛ این اتفاق به‌ویژه به‌صورت آنلاین بیشتر رخ می‌دهد، زیرا راحت‌تر می‌توانیم افراد شبیه به خودمان را پیدا کنیم. الگوریتم‌های رسانه‌های اجتماعی می‌توانند دیدگاه‌های ما را محدودتر کنند و فقط به اخباری که به باورهای فردی ما منتهی می‌شوند، بپردازند. بیرون آمدن از حباب شخصی خود بسیار مهم است. اگر در زمینه حسابداری کار می‌کنید، با افرادی که در بازاریابی کار می‌کنند، دوست شوید. اگر همیشه با کارمندان ارشد ناهار می‌خورید، با همکاران عادی خود به تماشای بازی فوتبال بروید؛ این روش به شما کمک می‌کند تا از تفکر معمول خود فراتر رفته و بینش‌های غنی‌تری را کسب کنید. اگرچه این روش، ساده و واضح به‌نظر می‌رسد، در عمل این‌طور نیست. به‌خصوص در دنیای تجارت، بسیاری از سازمان‌ها وقت لازم برای درگیر شدن با استدلال‌ها را ندارند؛ اما تمرین برای تقویت مهارت‌های تفکر انتقادی همیشه نتیجه مطلوبی خواهد داشت.

## تفکر انتقادی: راز موفقیت— «وارن بافت»



Warren Buffett

وارن بافت و کسانی که مثل او هستند، تفکر، خواندن و اندیشیدن را مؤثرتر از برگزاری جلسات و کار می‌دانند.

وارن بافت موفق‌ترین سرمایه‌گذار در تمام دوران است و این‌طور می‌گوید که ۸۰٪ از وقتش را مطالعه می‌کند. موفقیت چشمگیر او به این خاطر است که خواننده منفعلی نیست، بلکه اطلاعات را ارزیابی می‌کند و از این طریق، بینش خود را شکل می‌دهد. به نظر می‌رسد که این موضوع نتیجه معکوسی داشته باشد. به ما این‌طور آموخته‌اند که بیشتر کار کنیم، کمتر بخواهیم و بیشتر روی چیزهایی تمرکز کنیم که به‌طور مستقیم بر اهدافمان تأثیر می‌گذارند.

## چرا افرادی مانند وارن بافت، احتمال موفقیت بیشتری دارند

آنها همیشه وضع موجود را زیر سؤال می‌برند؛

آنها مشکلات را به اجزای کوچک‌تر تقسیم و ارتباطات بین

بخش‌ها را موشکافانه بررسی می‌کنند؛

آنها به شکاف‌های موجود در استدلال‌های خود، حساس‌اند؛

متفکران انتقادی، بی‌رحمانه ایده‌ها و فرضیات را زیر سؤال می‌برند؛

آنها مشکلات را با برنامه سیستماتیک حل می‌کنند؛

آنها از روش علمی برای حل مسئله استفاده می‌کنند.

## ۳ مرحله بهبود مهارت‌های تفکر انتقادی

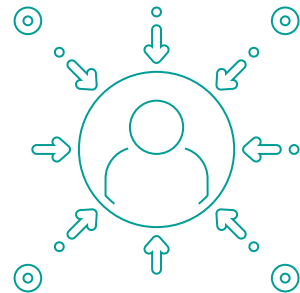
### ۱. خطاهای شناختی را در تفکر خود تشخیص دهید

همه ما دارای خطای شناختی هستیم و این موضوع عجیبی نیست. تعصبات ما، به استدلال‌های غلط در فرایندهای تفکرمان منجر می‌شوند و ما را از بی‌طرف بودن محروم می‌کنند. تعصب تأیید، متداول‌ترین و مخرب‌ترین خطای شناختی است؛ ما علاقه‌مندیم که اطلاعات را به‌نحوی جست‌وجو و تعبیر کنیم و به‌گونه‌ای به یاد بیاوریم که بتوانیم با آنها باورها یا فرضیه‌های خود را تأیید کنیم.

## چند روش برای غلبه بر تعصب تأیید

■ زمانی که خطای شناختی خود را تشخیص دادید، فرض اولیه خود را به سرعت دور نیندازید؛ این احتمال وجود دارد که به طور کامل یا تا حدی، نظر شما درست باشد. فرض و دیدگاهتان را آزمایش کنید.

■ ذهن باز داشته باشید؛ برای یافتن راه‌حل‌های جایگزین تلاش کنید؛ اصلاً مهم نیست که چقدر گزینه دور از ذهن و بعیدی باشد. همه ایده‌هایتان را آزمایش کنید.



■ کارهای شگفت‌انگیزی انجام دهید؛ ناامید و دل‌سرد نباشید؛ به هر حال اتفاقات پیش‌بینی‌نشده رخ می‌دهند؛ از اطلاعات شگفت‌انگیز جدید، به نفع خودتان استفاده کنید.

## ۲. از «۵ چرا» برای پی‌بردن به دلایل اصلی مشکلات خود استفاده کنید

این روش، یک فرایند تصمیم‌گیری بر مبنای درک عمیقی از فرایندها و شرایط موجود است. به کمک آن، چرایی یک مسئله ۵ بار بررسی می‌شود و هر بار شما می‌توانید در موضوع عمیق‌تر شوید. هدف این است که با واکاوی دقیق‌تر، هسته اصلی مسئله را پیدا کنید.

### برای مثال

مشکلی که در رفع آن تلاش می‌کنید، این است که مشتریان از خرید آنلاین خود شکایت دارند و بیان می‌کنند که کالای دریافتی با سفارش آنها، از لحاظ جنس، اندازه و غیره، مطابقت ندارد. چرا مشتریان محصولات اشتباه دریافت می‌کنند؟ زیرا انبار شرکت حمل‌ونقل، محصولی متفاوت با سفارش مشتریان را ارسال می‌کند.

چرا شرکت حمل‌ونقل، محصولاتی متفاوت با سفارش مشتریان را ارسال می‌کند؟ زیرا کارکنانی که آنلاین سفارش می‌گیرند، برای تسریع کار، با تلفن به انبار اطلاع می‌دهند و در این مسیر خطایی اتفاق می‌افتد.

چرا افرادی که مسئول گرفتن سفارش آنلاین هستند، به جای استفاده از روند عادی، از تلفن استفاده می‌کنند؟ زیرا هر سفارشی، برگه‌ای دارد که باید قبل از ورود به سیستم، توسط مسئول حمل‌ونقل امضا شود. چرا هر سفارشی قبل از ارسال، باید توسط مسئول حمل‌ونقل امضا شود؟ زیرا مسئول حمل‌ونقل باید هر هفته به مدیرعامل گزارش دهد.

چرا مسئول حمل‌ونقل باید اطلاعات مربوط به هر سفارش را از این طریق ثبت کند؟ زیرا او نحوه کار با سیستم را بلد نیست و باید از این روش استفاده کند.

با استفاده از این فرایند، توانستیم در چرای سوم، علت مشکل را پیدا کنیم و با دو چرای پایانی نیز راهحل مشکل را بیابیم: مسئول حمل و نقل را آموزش دهید تا بتواند از نرم افزار موجود برای تهیه گزارش خود به مدیر عامل استفاده کند.

## ۳. مانند یک آزمایش، مشکلات را حل کنید

استفاده از روش علمی برای حل مشکلات، مدل ذهنی مؤثر و کارآمدی است. اکثر افراد بدون برنامه به مشکلات نزدیک می شوند و به داخل موضوع شیرجه می زنند و در میان مسئله گیج می شوند یا عوامل کلیدی را گم می کنند. دنبال کردن یک فرایند به شما کمک می کند تا از یک روش استفاده کنید. به یاد داشته باشید که تفکر انتقادی، مهارتی است که نیازمند تمرین و تداوم است. هر بار باید از ابتدای فرایند شروع و این مراحل را طی کنید:

- ۱ — مشکل را مشخص کنید؛ برای کشف مشکل اصلی سؤال کنید؛
- ۲ — درباره موضوع تحقیق کنید و اطلاعاتی به دست آورید؛
- ۳ — فرضیه بسازید؛ پیش بینی خود را بر اساس آنچه که در شرایط فعلی می دانید، انجام دهید و مراقب تعصب تأیید باشید؛
- ۴ — آزمایش کنید؛ فرضیه خود را امتحان کنید و در صورت لزوم از روش «۵ چرا» بهره مند شوید؛
- ۵ — داده های خود را تجزیه و تحلیل کرده و نتیجه بگیرید؛ نتایج آزمایشات خود را تجزیه و تحلیل و آنها را امتحان کنید؛ آیا راه حل های دیگری وجود دارند؟ اگر جوابتان مثبت است، آنها را امتحان کنید؛
- ۶ — نتایج خود را گزارش کنید؛ راه حل خود را با تحقیقات و شواهد ارائه دهید.
- ۷ — همیشه درمورد فرایند فکر و آن را مرور کنید. این به شما کمک می کند تا شکاف فکری خود را پیدا و آن را اصلاح کنید. تفکر کمک می کند تا در مسائل، بی طرفی خود را حفظ کنید.

با گذشت زمان و با تمرین و تلاش در ۳ مرحله معرفی شده، فرایند تفکر انتقادی شما به یک عادت تبدیل می شود و در نهایت شما می توانید نتایج بهتری را پیش بینی کنید، خطاهای شناختی را بهتر ببینید و از تفکرات متعصبانه خودداری کنید.

# Creativity



مهارت سوم  
**خلاقیت**

# خلاقیت



خلاقیت توانایی تفکر یا عملی فراتر از روش‌های معمول و پرورش شیوه‌ها، مفاهیم و ایده‌های جدید و اصلی است.

به بیان ساده‌تر، خلاقیت مستلزم تبدیل ایده‌ها، تخیل و رویاهای شما به واقعیت است. وقتی خلاق هستید، می‌توانید الگوهای پنهان را مشاهده کنید، بین چیزهایی که معمولاً مرتبط نیستند، پیوند برقرار کنید و ایده‌های جدیدی را به وجود آورید. توانایی خلاقیت، به تفکر خلاق بستگی دارد که آن هم به تلاش سختی نیازمند است.

## خلاقیت هدیه‌ای جادویی نیست !!!

خلاقیت، هدیه‌ای جادویی نیست که فقط به چند فرد خوش‌شانس اهدا شود؛ بلکه مهارتی است که می‌توانید آن را ارتقا و توسعه دهید.

خبر خوب این است که اگر شما خود را به عنوان بزرگسالی بدون خلاقیت می‌دانید، می‌توانید تمرین کنید تا ذهنی کاملاً خلاق داشته باشید و یک بار دیگر به عادت تمرین خلاقیت و نوآوری بپردازید.





# خلاقیت از نگاه داوینچی

## حفظ کنجکاو، دنبال کردن علایق و یادگیری مداوم

برای اینکه کنجکاو، خلاقیت را برانگیزد باید آن را با انگیزه‌های مختلف و تخیلی نامحدود پرورش دهید. باید مداوم درباره اتفاقات مختلف و چگونگی آن‌ها سوال بپرسید: آیا می‌تواند به گونه‌ای دیگر رخ دهند؟ می‌توان آن‌ها را بهبود داد؟ با یادگیری (با کتاب، تجربه، مشاهده و گفتگو) ذهنتان را پرورش دهید.

## گوش کردن و توجه به احساسات

لازمه میل شدید به یادگیری و کسب دانش، کنجکاو سیری‌ناپذیر است و این امر نیز به نوبه خود حس شنیداری و دقت مشاهده را افزایش می‌دهد. درباره ارزش آنچه می‌بینید فکر کرده و آن را تحلیل کنید؛ بگذارید این مشاهدات شما را متحول کنند. با کشف ناشناخته‌ها می‌توانید راه‌حل‌های منطقی برای مشکلات پیدا کنید. ترکیب منطق و تخیل، چالش برانگیز، سازنده و هیجان‌انگیز است. استفاده از ذهن به شما کمک می‌کند افکارتان را سازماندهی کنید و در زمان کمتری ایده‌های بیش‌تری خلق کنید.

## داشتن اعتماد به نفس در برابر تغییرات و ناشناخته‌ها

پیش از به اجرا گذاشتن ایده‌های خلاقانه ممکن است با ابهامات و مسائلی مواجه شوید که دچار تردید شوید اما باید بر روی چیزی که می‌خواهید به دست بیاورید و چگونگی به‌دست آوردن آن تمرکز کرده و بر شک و ابهامات غلبه کنید، همچنین این کار ترس و نگرانی را کاهش می‌دهد. برای اینکه با اعتماد به نفس با ناشناخته‌ها و ابهامات روبرو شوید از دیگران نپرسید چه چیزی خوب است یا آن‌ها چه می‌خواهند، در عوض چیزهایی که خوب نیستند را با دلیل آن مشخص کنید.

افراد خلاق انعطاف‌پذیر هستند، آن‌ها با تغییر شرایط، تغییر می‌کنند، عادت‌ها را می‌شکنند و با ابهامات و تغییر شرایط بدون هیچ ترسی روبرو می‌شوند.

## سلامت ذهن و بدن

بدن سالم ذهن را فعال می‌کند زیرا هنگامی که سلامت جسمی، روحی و ذهنی دارید بهتر می‌خوابید، بهتر نگاه می‌کنید و در نتیجه خلاق‌تر خواهید بود.

## پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آنها

نظرات و ایده‌هایتان را به مرحله اجرا بگذارید؛ از اشتباه نترسید، آنها را بپذیرید و از آنها درس بگیرید. ببینید کجا اشتباه کرده‌اید، چطور می‌توانید اشتباه را تصحیح کنید و چطور از تکرار آن جلوگیری کنید.

## شجاعت انجام کارها

حتی اگر نقاط مبهمی در فرضیاتتان وجود دارد شجاعت داشته باشید و آنها را انجام دهید. افکارتان را بکشید و آنها را جلوی دید قرار دهید با این کار ایده‌های جدیدی به ذهن‌تان می‌رسد؛ موقعیت‌های فرضی ایجاد کنید و ایده‌هایتان را تست کنید؛ آنها را در زندگی واقعی انجام دهید و نتایج را بررسی کنید.

## تفکر خلاق چیست؟

روشی است برای دیدن مشکلات یا موقعیت‌ها از منظر تازه و پیشنهاد راه‌حل‌های غیرمستقیمی که در ابتدا ممکن است ناخوشایند به نظر برسند. تفکر خلاق، هم با فرایند بدون ساختار مثل جلسات ایده‌پردازی تحریک می‌شود، هم با فرایند سازمان‌یافته مانند تفکر جانبی.

## موقعیت‌های معمول استفاده از تکنیک‌های تفکر خلاق

- وقتی با مشکل یا مسئله بزرگی روبه‌رو هستید و نمی‌توانید روش روبه‌جلو و واضحی را ببینید؛
- وقتی تغییری در حال رخ‌دادن است و به‌سختی می‌توانید از آنچه که در پیش است، آگاه شوید و بخواهید درمورد اتفاقات احتمالی فکر کنید؛
- وقتی اختلاف‌نظر زیادی درمورد اتفاقات آینده وجود دارد و به نظر نمی‌رسد که اعضای تیم بدون تلاش زیاد بتوانند به سازش برسند؛
- وقتی به چیز جدیدی احتیاج دارید که قبلاً آن را امتحان نکرده و از آن مطمئن نیستید.

## خلاقانه‌تر فکر کنید

- گسترش روابط اجتماعی، برای آشنایی با گروه متنوع و گسترده‌تری از افراد؛
- استقبال از فرصت‌ها و امتحان کردن چیزهای جدید؛
- به‌چالش کشیدن کلیشه‌ها و تفکر فراتر از بدیهیات؛
- تعامل با هنر، تئاتر و موسیقی؛
- شناخت عملکرد مغز: راهی برای کسب آگاهی از تفکر خلاق؛
- مغز ما پیچیدگی و تغییر را دوست دارد؛
- یادگیری، یادگیری می‌آورد؛
- مغز ما بر اساس اطلاعات موجود فرضیات مختلف می‌سازد؛
- مغز ما تمایل به کشف معانی و ارتباطات موجود دارد؛
- مغز ما بازی را دوست دارد؛
- باید مراقب مغز خود باشید.

## چه چیزهایی مانع تفکر خلاق می‌شود؟

### اعتقاد به این که حق با شماست

اغلب خلاق‌بودن برای افراد باهوش، سخت‌تر است زیرا عادت کرده‌اند که همیشه حق با آنها باشد؛ این عادت از آنجا نشأت می‌گیرد که در گذشته همیشه پاسخ درستی در آستین داشته‌اند. شاید این روش در مدرسه جواب بدهد، اما در محیط کار و در ابعاد بزرگ‌تر، اغلب پاسخی به‌عنوان پاسخ صحیح وجود ندارد.



### منفی‌نگر بودن و انتقاد از ایده‌های دیگران

تفکر خلاق اغلب نیازمند اندیشیدن به «غیرممکن‌ها» است؛ یعنی ایده‌هایی که حتی قابل اجرا و کاربردی نیستند؛ اما همین ایده‌های نشدنی، ایده‌های بهتری را می‌سازند، البته اگر به آنها اجازه ظهور بدهیم. منفی‌نگری و تمسخر ایده‌های جدید، اغلب آسان‌تر از به‌کارگیری درست آنها است. به همین علت است که طوفان فکری، اغلب با دوره‌ای شروع می‌شود که در آن هیچ‌کس حق به‌چالش کشیدن ایده مطرح‌شده یا نظردادن درباره آن را ندارد.



## باور اینکه خلاق نیستید

نگرش شما بسیار مهم‌تر از توانایی شما است. اگر باور کنید که خلاق نیستید، بعید است بتوانید تفکر خلاق داشته باشید. برعکس، اگر باور کنید که هر فردی، با کمی تشویق، می‌تواند خلاقانه فکر کند، به احتمال زیاد می‌توانید فرد خلاق شوید.



## ۵ روش رسیدن به ایده‌های خارق‌العاده

### طوفان فکری Brainstorming



لینوس پائولینگ (Linus Pauling)، برنده ۲ جایزه نوبل، شیمی‌دان، بیوشیمیست و مبارز صلح، می‌گوید «بهترین راه برای داشتن ایده خوب، داشتن ایده‌های زیاد است.» به همین ترتیب، طوفان فکری یکی از تکنیک‌های تفکر خلاق و روشی مرسوم برای تجمع افراد و خلق ایده است. به‌طور کلی توافق می‌شود که در مراحل ابتدایی، قوانین طوفان فکری به شرح زیر باشند:

- هر کسی حرفی برای گفتن دارد؛
- همه ایده‌ها ارزش یکسانی دارند؛
- هیچ انتقادی نسبت به عقاید دیگران مجاز نیست.

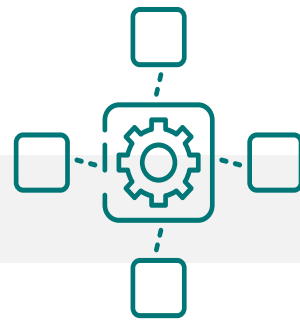
حداقل ۱ یا ۲ روش مختلف برای مدیریت جلسات طوفان فکری وجود دارد:

۱. هرکس یک ایده اولیه را دنبال کند، از آن برای تولید ایده‌های جدید بهره‌برد و زمانی که به نتیجه نهایی رسید، سراغ ایده جدید دیگری برود و این فرایند را تکرار کند.
۲. شرکت‌کنندگان تشویق می‌شوند تا آزادانه ایده‌های غیرمرتبطی را ارائه دهند که در ادامه می‌توانند با افراد مرتبط، گروه‌بندی شوند.

به طور کلی توافق می‌شود که پس از دوره اولیه طوفان فکری باز، باید دوره‌ای به ارزیابی ایده‌ها اختصاص یابد که در آنجا سؤالات و انتقادات مطرح شوند. این فرصتی برای بررسی ایده‌های اولیه با جزئیات بیشتر است تا برای ادامه یا توقف مسیرشان تصمیم گیری شود.

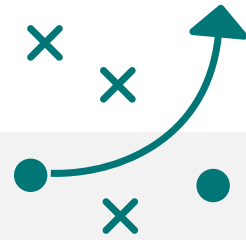
بسیاری از افراد نیز از این فرصت برای دسته‌بندی ایده‌ها بر اساس موضوع استفاده می‌کنند تا کاوش آن را ساده‌تر کنند که در نتیجه بسیاری از ایده‌ها مرتبط خواهند بود. لازم است وقت زیادی به طوفان فکری اختصاص دهید؛ حتی وقتی فکر می‌کنید که ایده خوبی پیدا کرده‌اید، به جست‌وجو ادامه دهید؛ به‌ندرت پیش می‌آید که اولین ایده، بهترین باشد.

## نقشه ذهنی Mind Mapping



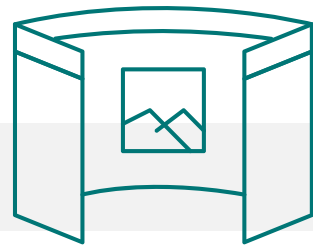
نقشه ذهنی یکی دیگر از تکنیک‌های تفکر خلاق است که اولین بار توسط تونی بوزان (Tony Buzan) مطرح شد و سپس توسط افراد بسیاری تعمیم یافت. نقشه ذهنی از کلمات مرتبط با جهت یا خط استفاده می‌کند. این روش برای نمایش اطلاعات زیاد و به‌هم‌پیوسته و فشرده مناسب است و افراد بسیاری نیز از آن برای ارائه برنامه‌ریزی یا یادداشت‌برداری در جلسات استفاده می‌کنند. نقشه‌های ذهنی معمولاً با یک کلمه واحد در مرکز شروع می‌شوند و ایده‌ها و مفاهیم متصل به مرکز، از آن منشعب می‌شوند.

## تصاویر غنی Rich Pictures



تصاویر غنی، نمایی بصری از نقشه‌برداری ذهن هستند. دوباره شما تصویری از یک وضعیت ترسیم می‌کنید، با این تفاوت که تا حد ممکن از کلمات استفاده می‌کنید. کلمات به‌طور کلی ممنوع نیستند، اما اگر روی تصاویر تمرکز کنید، تفکر خلاق‌تری خواهید داشت. تصاویر غنی، شما را به استفاده از رنگ‌ها و نمادها ترغیب می‌کند؛ هر چیزی واقعا کمک می‌کند که تصویر شما برای خودتان واقعی‌تر جلوه کند و موقعیت را به روشی متفاوت نشان دهد.

## تجسم آینده Envisaging the future



از دیگر تکنیک‌های تفکر خلاق، تجسم آینده نام دارد که یک تمرین گروهی جالبی به‌ویژه در زمان مواجهه با تغییرات است. در این روش: دیوار را با تکه‌های بزرگ کاغذ بپوشانید. از گروه بخواهید که از یک سمت دیوار شروع کنند و وضعیتی در زمان حال را ترسیم کنند. هیچ کلمه‌ای مجاز نیست، فقط باید عکس باشد، البته می‌توانند درباره طراحی‌های خود صحبت کنند. سپس از آنها بخواهید که موقعیت ایدئال آینده را در قسمت مقابل ترسیم کنند. در اینجا نیز هیچ کلمه‌ای نباید نوشته شود. در مرحله بعد، پل بزرگ نیم‌دایره‌شکلی، بین دو طرف حال و آینده بکشید و از گروه بخواهید که برای حرکت از یک طرف به طرف دیگر، آنچه را که باید اتفاق بیفتد ترسیم کنند. طی این فعالیت، گروه از کاری که باید انجام شود، آگاه می‌شود. ایده اصلی اینجاست که با دیدن تصاویر، فاصله بین وضعیت فعلی و آینده مطلوب، به صورت «پل» ترسیم شود. با توجه به اینکه عمیق‌شدن در یک مسئله می‌تواند چشم‌انداز جدیدی به شما بدهد، می‌توانید کاملاً متفاوت عمل کنید.

## موقعیت‌های ایفای نقش Role-Play Situations



موقعیت‌های ایفای نقش یکی از دوره‌های توسعه مدیریت محسوب می‌شود که می‌توانند نتایج چشمگیری داشته باشند. البته علاوه بر یک دوره مدیریتی می‌توان به آن به‌عنوان یکی از تکنیک‌های تفکر خلاق نیز نگاه کرد.

«ایفای نقش» فقط تظاهر به ایفای نقش‌هایی مانند «من مشتری شما هستم» یا حتی «قدم‌زدن در اتاق و تقلید از حرکات یک حیوان» نیست که اغلب درست یا غلط، اتلاف وقت محسوب می‌شوند. برای انجام این تکنیک:

صور فلکی کسب‌وکار یا صور فلکی سازمانی (organization constellations) است که بر اساس خانواده درمانی شکل گرفته و به گروه امکان می‌دهد تا در روابط متقابل درون تیم کندوکاو کند؛ این کار به واسطه به‌کارگیری بازیگران یا اعضای گروه که نماینده افراد گروه و نه لزوماً خود آنها هستند، انجام می‌شود.

یک نفر داخل اتاق، دیگران را به شکلی قرار می‌دهد که مشکل را نشان‌شان دهد؛ به‌نوبت، هرکس در این گروه حرکت می‌کند تا به بهترین شکل قرار گیرد؛ البته حرکت هر نفر، دیگران را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و در نتیجه باید دوباره حرکت کنند؛ نقطه پایانی زمانی است که همه از موقعیت خود در گروه، احساس راحتی کنند و این نشان‌دهنده شکل گروه و پویایی موجود در آن است؛ این روش بسیار قدرتمندی است که می‌تواند باعث اوج‌گرفتن احساسات شود، بنابراین باید فقط زیرنظر یک متخصص آموزش‌دیده صورت گیرد.

حتی افراد واجد شرایط برای رهبری، این نوع تمرین نقش‌آفرینی و افرادی که این کار را بارها انجام داده‌اند، ممکن است از نتایج به‌دست‌آمده غافل‌گیر شوند. درمورد تظاهر به شخص دیگری بودن و ابراز احساسات به‌جای او، نکته قابل‌توجهی وجود دارد که به‌شکل حیرت‌آوری می‌تواند به ابراز آزادانه احساسات و تفکر بسیار خلاق منجر شود.

people  
management



مهارت چهارم

مدیریت افراد



# مدیریت افراد



مدیریت افراد، مجموعه کارهایی است که صفر تا صد فرایندهای جذب (talent acquisition)، بهینه‌سازی (talent optimization) و حفظ استعدادها (talent retention) را در بر می‌گیرد؛ در کنار آنها، پشتیبانی پیوسته‌ای برای کسب‌وکار فراهم کرده و راهنمای همیشگی کارکنان سازمان است.

مدیریت افراد، جنبه‌هایی شامل نحوه کار، رفتار، مشارکت و رشد افراد در محیط کار را پوشش می‌دهد. این سیستم‌ها برای مدیریت افرادی به کار گرفته می‌شوند که بر کارآمدی کل سازمان تأثیر می‌گذارند؛ بنابراین باید در عین توجه به تصویر کلی و بزرگ‌تر، به تک‌تک افراد مجموعه نیز توجه کنند.

## ۵ مؤلفه کلیدی مدیریت افراد



خلق



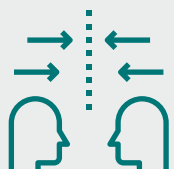
درک



تعامل



همکاری



مواجهه

## ۱. خلق: استخدام نیروی کاری که آینده بهتری برای سازمان بسازد

اگر مدیریت منابع انسانی را نوعی سیستم فرایند خطی در نظر بگیریم، در نتیجه با جذب استعدادها و ساخت گروهی کارآمد شروع می‌شود. آگاهی از اهداف هر گروه و هر عضو، کلید موفقیت است. برای ایجاد گروه‌ها باید ابزارهای مناسب آن را انتخاب کنید. این فرایند با انتخاب پلتفرم مناسب برای استخدام، ساخت برند مورداعتماد کارفرما که افراد مشتاق کارکردن با آن باشند و فراهم کردن تجربه‌ای گیرا برای متقاضی، شروع می‌شود. وقتی مناسب‌ترین استعدادها را انتخاب کردید، باید به سراغ آموزش آنها بروید و کمکشان کنید تا مجموعه مهارت‌های خود را برای هماهنگی با نیازهای درحال‌تغییر سازمان، بهبود و گسترش دهند.



## ۲. درک: شناخت بهتر حال و آینده

لازمه مدیریت مؤثر افراد، ایجاد شناخت و درک درست از افراد تشکیل‌دهنده سازمان، مانند شناخت شخصیت، انگیزه‌ها و اهداف شخصی و کاری آنها است. با همدلی، گوش‌دادن فعال و رویکرد «اولویت من شما هستید»، می‌توان به درک مشترک و عمیق‌تری از افراد و گروه‌ها رسید. درک این نکته ضروری است که افراد متفاوت‌اند و خصوصیات و زمینه‌های مهارتی مختلفی دارند.



## ۳. تعامل: گشودن درها برای ارتباط مؤثر

نحوه تعامل و ارتباط اعضای گروه، بر نحوه کار فردی شما تأثیر می‌گذارد. کانال‌های باز ارتباط و بازخورد، ابزار کارآمدی برای مدیریت بهتر افراد فراهم می‌کند. قالب و فرهنگ ارتباطی رایج در سازمان نیز عنصر کلیدی در نحوه برداشت کارکنان از تصویر کلی و بزرگ‌تری است که خود جزئی از آن هستند.



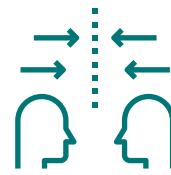
## ۴. همکاری : همکاری هوشمندانه‌تر، سریع‌تر و قوی‌تر

اگر مدیریت منابع انسانی را نوعی سیستم فرایند خطی در نظر بگیریم، در نتیجه با جذب استعدادها و ساخت گروهی کارآمد شروع می‌شود. آگاهی از اهداف هر گروه و هر عضو، کلید موفقیت است. برای ایجاد گروه‌ها باید ابزارهای مناسب آن را انتخاب کنید. این فرایند با انتخاب پلتفرم مناسب برای استخدام، ساخت برند کارفرمایی قابل اعتماد که افراد مشتاق کارکردن با آن باشند و فراهم کردن تجربه‌ای گیرا برای متقاضی، شروع می‌شود. وقتی مناسب‌ترین استعدادها را انتخاب کردید، باید به سراغ آموزش آنها بروید و کمکشان کنید تا مجموعه مهارت‌های خود را برای هماهنگی با نیازهای در حال تغییر سازمان، بهبود و گسترش دهند.



## ۵. مواجهه : بهینه‌سازی تفاوت‌های سالم

انسان‌ها متفاوت هستند و برای ایجاد فضایی پر از احترام، وفاداری و تعهد در سازمان، باید مدیریت افراد بر بهینه‌سازی این تفاوت‌ها متمرکز شود. منظور از «مواجهه» در اینجا تقابل و ستیزه نیست، بلکه رودررو شدن، به رسمیت شناختن و به کارگرفتن این تفاوت‌ها به شیوه مثبت است.



## ۵ مهارت مهم مدیریت افراد در سال ۲۰۱۹



انگیزه‌بخشی



همدلی



اعتمادسازی



جستجوی دانش



قدردانی

شاید همیشه نتوانیم تفاوت بین یک مدیر خوب و یک مدیر عالی را شفاف بیان کنیم. با وجود این، همه ما توانایی شگفت‌انگیزی در شناسایی انواع مختلف مدیران منابع انسانی داریم. چطور؟ چون محرک‌ها و مهارت‌های کلیدی در مدیریت افراد وجود دارد که می‌توانیم به راحتی وجود آنها را در مدیران تشخیص دهیم.

## اعتماد سازی

اعتمادسازی مهارتی ضروری برای تشکیل تیم یا گروه است. مدیران توانمندساز (enablers)، مدیرانی هستند که به دیگران حس اعتماد می‌دهند؛ به اعضای گروه خود این احساس را منتقل می‌کنند که هوای آنها را دارند (نه تنها در مواقع دل‌خواه، بلکه همیشه) و به آنها اجازه می‌دهند تا خطر را با اهداف محسوس و معقولی کشف و بررسی کنند. مهارت اعتمادسازی، استراتژی بلندمدتی است که می‌تواند فرهنگ صداقت و شفافیت را در سازمان پایه‌گذاری کند.



## ۱۲ راه برقراری رابطه اعتمادساز با افراد هم‌مدل

- ۱ پذیرای تغییرات باشید و سعی کنید با کارکنان صادق باشید؛
- ۲ اسم خود را مهم‌تر از سمتتان بدانید؛
- ۳ از کارمندان در مورد اولویت‌هایشان سؤال کنید؛
- ۴ فعالانه گوش کنید؛
- ۵ در برقراری ارتباطات و گردش اطلاعات شفاف و به‌روز باشید؛
- ۶ اعتماد خود را نشان دهید؛
- ۷ به نظرات یکدیگر احترام بگذارید؛
- ۸ به آنها نشان دهید که از شکست نمی‌ترسید؛
- ۹ به وعده‌هایتان عمل کنید؛
- ۱۰ به کارمندان اجازه مدیریت برخی از وظایف را بدهید؛
- ۱۱ در هر شرایطی از کارمندان حمایت کنید؛
- ۱۲ سؤال بپرسید و درباره کسب نظرات کارمندان کنجکاوی به خرج دهید.

## همدلی

همدلی، مهارتی است که مدیران بدون آن نمی‌توانند در برنامه‌ریزی کارها، تقسیم وظایف، ارتباطات یا فراهم کردن بازخورد، موفق عمل کنند. همدلی، توانایی خود را به جای دیگری گذاشتن، دیدن جهان از دیدگاه آنها و درک انگیزه‌ها، ترس‌ها، چالش‌ها و نقاط قوت آنها است. گوش دادن فعال، به ما اجازه می‌دهد تا به نقاب‌های اجتماعی و حرفه‌ای افراد نگاه گذرای داشته باشیم و از این طریق، مسیر را برای همدلی بیشتر هموار کنیم.



۴

### فاکتور تأثیرگذار برای تبدیل شدن به یک مدیر همدل

#### ارتباط شخصی با افراد تیمتان برقرار کنید

۲

این کار به مدیران کمک می‌کند تا به بینش عمیق‌تری نسبت به روش‌های ابراز احساسات هریک از اعضا دست پیدا کنند، درک بیشتری از نحوه تعامل افراد با یکدیگر کسب کنند و از همه مهم‌تر اینکه کارمندان احساس کنند افرادی ارزشمند در موفقیت سازمان هستند.

#### شنونده خوبی باشید

۱

گوش دادن فقط به معنای توجه به سخنان اعضای تیم نیست، بلکه بیشتر به معنای درک احساسات پشت کلمات و همچنین نشانه‌های غیرکلامی کارکنان، مانند زبان بدن، لحن گفتار و شیوه‌های رفتاری آنها است که در واقع شرایط روحی و روانی هرکس را منعکس می‌کند.

#### به دنبال آموزش‌های رسمی نحوه مدیریت تیم باشید

۴

با حضور در کلاس‌های تخصصی، شرکت در جلسات مشاوره، کارگاه‌های آموزشی و غیره، می‌توانید این مهارت را یاد بگیرید. به هر حال مطمئن باشید که بهترین دوره آموزشی، سبک یادگیری منحصر به فرد خودتان است که با اهداف شغلی‌تان هماهنگ باشد.

#### از دیدگاه آنها به موضوعات نگاه کنید

۳

یکی از راه‌های رسیدن به این بینش، این است که خودتان را به جای آنها بگذارید. از خودتان بپرسید که در صورت قرار گرفتن در شرایطی مشابه، چه احساسی خواهید داشت؟ چه کاری انجام خواهید داد؟ از مدیرتان چه مواردی را انتظار خواهید داشت و چه مواردی را انتظار نخواهید داشت؟

## انگیزه‌بخشی

مدیریت افراد، به انگیزه‌بخشی مؤثری نیازمند است. برای رسیدن به این حالت، باید مسیر گوش‌دادن فعال و همدلانه، سپس درک انگیزه‌های فردی را طی کنیم. این مهارت، نقطه اوج درک عمیق احساسات خود و دیگران و توانایی به‌کارگیری درست آن برای رسیدن به تصمیمات بهتر، فرایندهای شادی‌بخش‌تر و ارتباطات محکم‌تر است.



**کار که رهبران باهوش  
برای انگیزه‌دادن به کارکنان خود  
انجام می‌دهند**

### ۱. برای تک‌تک افراد بیش از یک بار برنامه‌ریزی کنید

با ایجاد اهداف روشن و انتظارات واقعی، مسیر درستی برای کارکنان خود خلق کنید. شما این کار را می‌توانید با یک ابزار انگیزشی عالی به نام گفت‌وگوی رو در رو با تک‌تک افراد انجام دهید.

### ۲. چیزهایی که به افراد انگیزه می‌دهند را بشناسید

آیا می‌دانید که چه چیزی باعث می‌شود تا افراد صبح از رختخواب خود بیرون بیایند؟ درمورد چه چیزهایی شور و اشتیاق دارند؟ اهداف، آرزوها و علایق آنها چیست؟ به‌عبارت دیگر، واقعا اعضای تیم خود را می‌شناسید؟

رهبران بزرگ، به شغل و اهداف شغلی کارکنان توجه می‌کنند تا افراد با انگیزه در مسیر درست قدم بردارند. آینده افراد برای آنها مهم است و به این خاطر، فرصت‌هایی برای یادگیری و توسعه افراد خود فراهم می‌کنند. آنها می‌دانند چه چیزهایی به کارکنانشان انگیزه می‌دهند تا بهترین باشند و با توجه‌کردن به خواسته‌هایشان، آنها را هدایت می‌کنند. این موضوع به دل‌بستگی عاطفی اشاره دارد.

### ۳. منابع لازم را برای انجام کارهایشان، فراهم کنید

در حال حاضر افراد به چه چیزی نیاز دارند تا کار خود را بهتر انجام دهند؟ این سؤال ساده‌ای است، اما اغلب بیان نمی‌شود. پاسخ این سؤال، عامل انگیزشی بزرگی برای افراد خواهد بود.

### ۴. افراد را تحسین و تمجید کنید

مدیران باید این عادت را داشته باشند که افراد را به‌خاطر کیفیت و کار خوبشان تحسین کنند. کارکنانی که به‌طور منظم تحسین می‌شوند، علاوه بر بهره‌وری بهتر خودشان، مشتریان نیز رضایت بهتری از عملکردشان دارند و به‌احتمال زیاد بیشتر در سازمان خود خواهند ماند.

### ۵. به ایجاد همکاری هدفمند کمک کنید

وقتی افراد در کار خود هدف داشته باشند، نه‌تنها احساس رضایت بهتری خواهند داشت، بلکه بهره‌وری آنها نیز افزایش می‌یابد. یکی از راه‌های تعیین اهداف برای کارمندان این است که برای چند دقیقه با افراد، گفتگو داشته باشید.

### ۶. در توسعه مهارت‌های جدید، به افراد کمک کنید

منظور، بیشتر ارائه و توسعه مهارت‌ها و دانش‌های جدیدی است که احتمال دارد در نقش‌های آینده افراد در کار کمک کنند؛ در واقع هدف این است که به افراد خدماتی ارائه دهیم و برای آنها ارزش قائل شویم تا علاقه‌ای به ترک شرکت نداشته باشند و از مهارت‌های جدید خود در پروژه‌های شرکت استفاده کنند.

### ۷. افراد را فعالانه درگیر کار کنید

باید در تصمیم‌گیری‌ها، واگذاری کار، مسیر از پایین به بالا و همکاری به همکاری نیز در نظر گرفته شود، به‌ویژه زمانی که به خرد جمعی و مشارکت کل تیم برای حل مسئله، نیاز باشد.

### ۸. به افراد ایمان داشته باشید

بهترین مدیران، خیلی خوب اختیاراتشان را واگذار می‌کنند و مسئولیت انجام کارهای چالش‌برانگیز را به عهده کارکنانشان می‌گذارند.

## قدردانی

توانایی قدردانی درست، مهارتی است که نیاز به تمرین دارد. یک جنبه مهم از مدیریت منابع انسانی، تشویق کردن و پاداش دادن به کاری است که عالی انجام شده است. این کار بر نحوه درک افراد از کارهای خود و اثرات آنها و نحوه ارزیابی و واکنش به موفقیت‌ها در سازمان تأثیر می‌گذارد. فرایند قدردانی (نه تنها پاداش‌های مالی و تعطیلات مجانی، بلکه حتی یک «متشکرم» ساده) می‌تواند به ایجاد فرهنگ تشکر در محیط کار منجر شود که تجربه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



## ۱۰ راه برتر برای نشان دادن قدردانی از کارکنان

### ۱. از کاری که به خوبی انجام شده است، تقدیر کنید

اقدامات خاصی را که تحسین برانگیز می‌دانید، شناسایی کنید. این قدردانی کردن در صورتی احساس صمیمیت ایجاد می‌کند که وقت خود را برای بیان جزئیات صرف کنید، نه اینکه فقط این یک جمله بگویید «کارتان را خوب انجام دادید».

### ۲. بگویید متشکرم

قدردانی خود را از تلاش و مشارکت کارکنانتان نشان دهید. فراموش نکنید که اغلب بگویید «لطفاً». روابط خوب و گرم اجتماعی را به محل کار بیاورید. همه از یک محیط کاری خوشایند، مؤدبانه و متمدن، استقبال می‌کنند.

### ۳. علایق همکاران خود را بشناسید

کارمندان همیشه از اهمیت دادن به آنها و سؤال کردن از ایشان درباره خانواده، سرگرمی‌ها، تعطیلات آخر هفته یا رویداد ویژه‌ای که در آن شرکت کرده بودند، استقبال می‌کنند.



#### ۴. برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیری را ارائه دهید

اگر مهم است که کامندان همیشه در دفتر کار حضور داشته باشند، تقویمی را ارسال کنید تا افراد بتوانند زمان مرخصی خود را با همکارانشان تنظیم کنند.

#### ۵. یک هدیه شخصی ارائه دهید

علاقه همکار خود را به‌خوبی بشناسید تا گاهی هدیه کوچکی را به او بدهید. هدیه‌ای برای قدردانی و نحوه دادن آن، روز همکار شما را می‌سازد؛ کارت تبریک نیز همین کار را می‌کند.

#### ۶. تشویق‌های مالی ارائه دهید

جوایز پایان سال، جوایز حضور، جایزه ۳ ماهه و کارت‌های هدیه، به‌زیبایی این جمله را بیان می‌کنند: «از شما متشکرم».

#### ۷. همکاراتان را به یک وعده غذا مهمان کنید

همکاران یا کارمندان خود را برای صرف ناهار برای روز تولد، مناسبت خاصی یا حتی بدون دلیل مهمان کنید. بگذارید مهمانان رستوران را انتخاب کنند.

#### ۸. رسم سرگرم‌کننده‌ای را داشته باشید

مثلاً یک مهمانی سالانه در یک روز خاص، مثلاً دوشنبه قبل از عید نوروز، را برای سرگرمی و دورهمی کارکنان ترتیب دهید.

#### ۹. چیزهای غافل‌گیرکننده را با خود ببرید

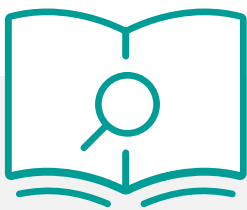
پیشنهادهایی از قبیل کوکی یا کیک، به‌ویژه هر چیزی که خود شما آن را درست کرده‌اید، بسیار جذاب هستند.

#### ۱۰. فرصتی را برای پیشرفت فراهم کنید

افراد دوست دارند که شانس این را داشته باشند که آموزش ببینند و مهارت کسب کنند. آنها می‌خواهند که در گروه‌های ویژه‌ای شرکت کنند که در آنها استعدادهایشان مشاهده می‌شود.

## جستجوی دانش

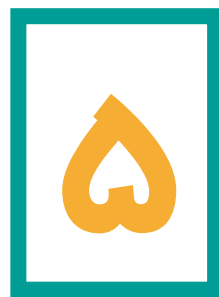
در دنیایی که داده‌ها و اطلاعات حکمرانی می‌کنند، دانش، قدرت است. دسترسی به داده‌های درست، به‌اندازه تصمیم چگونگی استفاده از آنها اهمیت دارد. استفاده از داده‌ها و ساخت پایگاه دانش و اطلاعات بر اساس آنها، به تصمیم‌گیری درست، کسب بینش و درک عمیق‌تر افراد و فرایندها کمک می‌کند.



## ۱۰ اصل مدیریت دانش، همراه با مصداقی از کاربردهای آنها در دنیای واقعی

۱. مدیریت دانش گران است، اما ناآگاهی نیز پرهزینه است؛
۲. مدیریت کارآمد دانش، به راه‌حلهایی ترکیبی نیاز دارد که شامل افراد و فناوری می‌شوند؛
۳. مدیریت دانش، موضوعی بسیار سیاسی است؛
۴. مدیریت دانش، به مدیران دانش نیاز دارد؛
۵. مدیریت دانش از نقش‌ها بیشتر سود می‌برد تا مدل‌ها، از بازارها بیشتر نفع می‌برد تا از سلسله‌مراتب‌ها؛
۶. اغلب اشتراک و استفاده از دانش، اقداماتی غیرطبیعی به حساب می‌آیند؛
۷. مدیریت دانش، به معنای بهبود فرایندهای کاری دانش است؛
۸. دستیابی به دانش، فقط نقطه آغاز است؛
۹. مدیریت دانش هرگز به پایان نمی‌رسد؛
۱۰. مدیریت دانش مستلزم استقرار دانش است.

# Coordination



مہارت پنجم  
**ہمماہنگی**

# هماهنگی



همراستا کردن محیط درونی با محیط بیرونی و منابع انسانی با منابع غیرانسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی، وظیفه هر فردی، در هر سطح و در هر اداره‌ای است. هم‌سوایی به تکتک وظایف، معنا و هدف می‌بخشد و تلاش گروهی را برای رسیدن به هدف تقویت می‌کند.

## هماهنگی، نقطه قوت موفقیت سازمانی است.

هماهنگی، کارهای گروه‌های مختلف انسانی را به هم پیوند می‌دهد و صرفه‌جویی در زمان و هزینه را به دنبال دارد؛ همچنین بهره‌وری و اخلاقیات کارمندان را افزایش می‌دهد و رابطه مستقیمی بین مدیریت و کارمندان برقرار می‌کند.

در نتیجه، هماهنگی:

**به دستیابی به اهداف سازمانی، با کمترین میزان اختلاف، کمک می‌کند؛**

**کیفیت، زمان‌بندی، میزان و جهت اصلی فعالیت‌های موردانتظار را فراهم می‌کند؛**

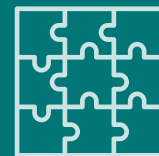
**بین بخش‌ها و افراد مختلف، توازن برقرار می‌کند.**

به طور خلاصه هماهنگی، فرایند برقراری ارتباط بین کارها و منابع تمام بخش‌های مختلف یک سازمان، به منظور رسیدن به هدف مشخص و مشترکی است. شکست یک سازمان در ایجاد هماهنگی، باعث کاهش بهره‌وری کارکنان، پیچیده‌شدن فرایندها و تأخیر در تکمیل پروژه‌های سازمان می‌شود. در بلندمدت، پیامدهای آن می‌تواند باعث صدمه به کسب‌وکار و سودهای حاصل از آن، همچنین کاهش روحیه کارمندان شود.

هماهنگی، مرتب‌سازی و نظم‌بخشیدن به کارهای گروهی است که نظم و توازن را بین کارهای فردی حفظ می‌کند و تلاش همه افراد را برای به‌دست‌آوردن اهداف مشترک یک سازمان به کار می‌گیرد. برای مثال، به طور کلی هدف هر کارمندی این است که بیشترین دستمزد را به دست آورد و هدف هر سازمانی افزایش تولید و ثروت است. مدیران، این دو هدف را با هم هماهنگ می‌کنند و کارمندان را برمی‌انگیزند تا با تولید بیشتر، به دستمزد بالاتری برسند و این هماهنگی موجب می‌شود تا در نهایت هر دو طرف به اهداف خود برسند.

## عناصر اصلی هماهنگی

### یکپارچگی



هماهنگی، برای به‌دست‌آوردن اهداف مشترک سازمانی، تمایلات و تلاش‌های فردی را یکپارچه می‌کند.

### تعادل



هماهنگی، حمایت دوجانبه‌ای را برای فعالیت‌های مختلف فراهم می‌کند تا اهداف بخش‌های متفاوت با هم هماهنگ باشند و در سمت‌وسویی یکسان قرار بگیرند.

### زمان‌بندی



هماهنگی، زمان‌بندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های مختلف را با هم تطبیق می‌دهد تا بتوانند یکدیگر را حمایت کنند و نتیجه را به موقع تحویل دهند.

## خصوصیات هماهنگی

### ■ هماهنگی در انجام کارها، وحدت ایجاد می‌کند

هماهنگی، کارکرد همه بخش‌ها را با هم ترکیب می‌کند و حرکت همه فعالیت‌ها را به سمت دستیابی به یک هدف سازمانی، تضمین می‌کند؛ برای مثال، واحد تولید، فروش و بازرگانی، در یک کسب‌وکار تولیدی از یکدیگر مستقل هستند. واحد فروش باید اطلاعاتی را در زمینه تقاضای محصول در بازار، برای واحد تولید فراهم کند؛ همچنین برای واحد بازرگانی، در مورد خرید مواد خام لازم برای برآوردن نیاز بازار باید اطلاعاتی را جمع‌آوری کند. اگر حتی یک نفر در این فرایند کار خود را درست انجام ندهد، همه واحدها تحت‌تأثیر این اشتباه قرار خواهند گرفت.

### ■ برقراری هماهنگی، وظیفه همه مدیران است

هر مدیری موظف است که بین اعضای سازمان، هماهنگی برقرار کند؛ برای مثال، مدیران رده‌بالا فعالیت‌های زیردستان خود را هماهنگ می‌کنند تا تضمین کنند که در هر حالتی، استراتژی‌های سازمان به کار گرفته می‌شوند. مدیران اجرایی، فعالیت‌های کارگران را هماهنگ می‌کنند تا کارها و فعالیت‌ها طبق برنامه‌ریزی‌های قبلی پیش بروند.

### ■ هماهنگی، عملکرد عمده و برنامه‌ریزی‌شده‌ای محسوب می‌شود

هر مدیری باید بتواند تلاش‌های افراد مختلف را به سمت یک هدف مشترک سازمانی هدایت کند. هماهنگی، مسیر مشخص و مشترکی را به وجود می‌آورد که تمام زحمات کارمندان را که مایل به کارکردن و همکاری با هم هستند، به یک سمت‌وسو هدایت کند.

### ■ هماهنگی، تلاش‌های گروهی را به هم پیوند می‌دهد

هماهنگی، مسیر مشترکی برای تمامی تلاش‌ها درست می‌کند و هر کاری را طبق برنامه‌ریزی‌های قبلی پیش می‌برد. کارمندان هر شرکتی، زمینه‌ها و سبک‌های متفاوتی در کارکردن دارند و چنین مسیر مشترکی، نیاز هر سازمانی محسوب می‌شود.

### ■ هماهنگی، عملکرد پیش‌رونده‌ای به شمار می‌آید

همه فعالیت‌های یک سازمان، با اینکه مستقل از یکدیگرند، به هم مرتبط هستند؛ بنابراین ضروری است که در تمام سطوح و در همه بخش‌ها، هماهنگی برقرار باشد؛ برای مثال، لازم است که بین واحدهای بازرگانی و تولید و فروش، برای دستیابی به اهداف سازمانی هماهنگی باشد. فعالیت‌های واحد تولید، فقط در صورتی به‌خوبی انجام خواهند شد که واحد بازرگانی، مواد خام لازم را فراهم کرده باشد و واحد فروش نیز به‌نوبه خود، فقط در صورت تولید به‌موقع و مرتب کالاها، عملکرد خوبی از خود ارائه خواهد داد.

### ■ هماهنگی، فرایند ادامه‌داری است

فرایند هماهنگی، هیچ‌گاه تمام نمی‌شود؛ با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود و تا مرحله کنترل پیش می‌رود. به عبارتی، هماهنگی، فرایند مداومی است و برای بهره‌وری و کارایی سازمان ضرورت دارد.

# ۵ روش برای تقویت هماهنگی

## چشم‌انداز کلی را ببینید

این اولین مرحله است و باید با نهایت دقت انجام شود. اگر این مرحله به‌درستی انجام نشود، بقیه مراحل بی‌تأثیر می‌مانند. داشتن چشم‌انداز کلی، یعنی باید اهداف به‌طور دقیق، مختصر و روشن تعیین شوند. همه اهداف تیم باید به‌خوبی تعریف شوند؛ چه اهدافی که درمورد کار روزمره باشد، چه اهداف کلی و بزرگی که برای تیم‌سازی در نظر گرفته می‌شود. در حالی که معمولاً اهداف تیم توسط مدیر آن تعیین می‌شود، امروزه اکثر مدیران، اعضای خود را نیز درگیر انجام این کار می‌کنند. این کار به کل تیم کمک می‌کند تا در تعیین اهداف دست‌یافتنی، عملی و الهام‌بخش تأثیرگذار باشند؛ همچنین این عمل به تعامل تیم کمک می‌کند، زیرا همه در یک سطح قرار دارند، چشم‌انداز برای همه مشخص است و هریک از اعضا برای داشتن رویکرد درستی تلاش می‌کنند تا بتوانند تصویر درست و روشنی از اهدافشان در ذهن داشته باشند.

## نقش صریح ایجاد کنید

مرحله دوم، استفاده از نقاط قوت هریک از اعضای تیم در راستای تعیین نقش‌های واضح برای آنها است. تیمی که اعضایش با یکدیگر رقابت می‌کنند و با هم تعاملی ندارند، هرگز نمی‌توانند به‌دنبال دستیابی به اهداف بزرگ باشند. ممکن است که آنها بتوانند کارهایشان را در حد متوسط انجام دهند، اما هرگز بهترین نیستند؛ از این رو، نه‌تنها درمورد هدف تیم، بلکه درمورد کارهایی که هرکدام از اعضای تیم انجام می‌دهند، باید شفاف باشید. مطمئناً این کار باید با همکاری و هماهنگی اعضای تیمتان انجام شود.



## تقویت ارتباطات مؤثر

برقراری ارتباطات مؤثر در ایجاد «فرهنگ سازمانی الهام‌بخش» در محل کارتان، هرگز شکست نمی‌خورید. لازم است که ارتباطات به چند صورت برقرار شوند. توجه داشته باشید که با روشن‌تر و شفاف‌تر ارتباط برقرارکردن، روح تعامل در تیم نیرومندتر خواهد شد. برقراری ارتباط روشن و واضح در جایی که هر عضو تشویق می‌شود تا افکار خود را بیان کند و ایده‌هایش را با اعضای دیگر در میان بگذارد، در حالی که سخنان مدیر را نیز در کمال احترام می‌شنود، باعث ایجاد فرهنگ سازمانی قوی می‌شود.

## حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنید

اگر می‌خواهید به اهدافتان برسید، باید درست برنامه‌ریزی کنید. برنامه‌ها باید به‌طور دقیق تنظیم شوند. هریک از اعضا باید بهترین تلاش خود را برای کمک به طراحی یک برنامه مؤثر و عملی انجام دهد؛ در حالی که تعریف اهداف و برنامه‌ریزی منابع از اهمیت بالایی برخوردار است، ساختن طرحی که در آن از منابع به‌خوبی برای دستیابی به اهداف استفاده شود، نیز نیاز به مراقبت زیادی دارد؛ زیرا می‌تواند فرهنگ کاری را ایجاد یا خراب کند؛ همچنین نباید در برنامه‌ریزی‌ها و جلسات وقت زیادی را تلف کرد. مدیر باید مطمئن شود که مرحله برنامه‌ریزی، با سرعت مناسبی انجام می‌شود. در آخر، برنامه تعیین‌شده باید سنجش‌پذیر، عملی و دربرگیرنده هدف کلی باشد.

## افراط نکنید!

مثل بقیه موارد، نباید نسبت به تعامل، تشکیل تیم و هماهنگی، بیش از حد حساس شوید؛ بله، این کارها باید به‌درستی انجام شوند، اما نیازی به وسواس هم نیست. نقص‌ها نیز به‌اندازه کارکردهای درست، بخشی از یک فرهنگ کامل سازمانی هستند. همیشه ممکن است اختلاف‌نظرها و نارضایتی‌هایی وجود داشته باشند و مدیر باید به‌طور صحیح و با صداقت به این امور رسیدگی کند. به‌عنوان عضوی از تیم، نباید درمورد چنین مسائلی وسواس داشته باشید.

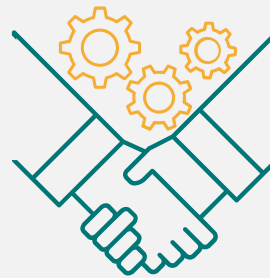


## هماهنگی



اما هماهنگی، یکپارچگی آگاهانه و عمدی کارها در جهت رسیدن به هدف مشترکی است. اگرچه وجود همکاری بین اعضای گروه باعث راحت‌ترکردن هماهنگی می‌شود، هم‌سویی به‌خودی خود باید از طریق اقدامات آگاهانه و عمدی مدیریت حاصل شود.

## همکاری



همکاری، تلاش‌های جمعی و داوطلبانه افراد مختلف و همکاران در هر تشکیلاتی، برای رسیدن به اهداف مشترک است. همکاری، نتیجه اقدامات داوطلبانه از جانب اعضای سازمان است،

## برای مثال

سازمان‌های غیردولتی یا NGOهای زیادی برای خدمات‌رسانی به قربانیان زلزله پیش‌قدم می‌شوند. آنها برای فراهم‌کردن تسهیلات درمانی برای قربانیان با هم همکاری می‌کنند، اما ممکن است از تهیه مواد غذایی لازم برایشان غافل بمانند که نشانه ناهماهنگی آنها است. در نتیجه قربانیان زلزله ممکن است با کمبود شدید مواد غذایی روبه‌رو شوند. در این مورد، بین NGOها همکاری وجود دارد، اما هماهنگی برقرار نیست و در نتیجه، نتایج رضایت‌بخشی به دست نخواهد آمد.

# روش‌ها و تکنیک‌های مختلف جهت هماهنگ‌سازی مؤثر تیم

«کار تیمی» که یکی از قدیمی‌ترین و شعارگونه‌ترین کلمات در تجارت است، نه‌تنها برای رشد افراد، بلکه برای دستیابی به اهداف اصلی نیز بسیار مهم است. شما به‌عنوان مدیر، مهره مهمی در چرخه سازمانتان هستید. برای رسیدن به اهداف، لازم است که تیمی از افراد ماهر و باپشتکار داشته باشید که با هماهنگی در جهت رسیدن به یک هدف واحد کار کنند.

رهبری مؤثر هم در مرحله برنامه‌ریزی و هم در مرحله اجرا، هماهنگی را تضمین می‌کند. رهبری، فرایند تأثیرگذاری و حمایت از دیگران برای کار با اشتیاق و اشتیاق برای دستیابی به نتایج مطلوب است. این کار، افراد در گروه را تشویق می‌کند تا منافع گروهی را بالاتر از منافع شخصی خود ببینند؛ بنابراین با تشویق افراد به کار هماهنگ، بسیاری از موقعیت‌های متناقض برطرف می‌شوند.

## نقشه‌ای از اهداف تیم تهیه کنید

اهداف شرکت باید به‌روشنی بیان شوند. هر فرد در شرکت باید اهداف کلی و سهم شغل خود را در این اهداف درک کند.

## نقش‌های افراد را تعیین کنید

در هر واحد یک مرجع اختیار وجود دارد که نشان می‌دهد چه کسی، در مقابل چه کسی پاسخگو است. برای دستیابی به هماهنگی، باید خط اقتدار و مسئولیت مشخص باشد. وظیفه کارمندان خود، نقش آنها، عملکرد و زمان اجرای کار را به‌روشنی تعریف کنید. در حالی که افراد و گروه‌ها ممکن است تغییر کنند، قوانین و روش‌ها، به نسبت همیشگی و ثابت خواهند بود.

## برنامه‌ریزی و ارتباط موفق برقرار کنید

تنظیم برنامه‌ها و سیاست‌های تعریف‌شده، از اقدامات دیگر برای دستیابی به هماهنگی مؤثر است و یکپارچه‌بودن عمل را به ارمغان می‌آورد. ارتباط مناسب، عامل ایجاد یک سیستم هماهنگ‌ساز موفق است؛ به همین خاطر، باید امکانات کافی برای ارتباط خوب فراهم شوند. تقسیم وظایف، هماهنگ‌سازی را بهتر از روش‌های دیگر آسان می‌کند.

## بر ابزارهای مدیریت پروژه سرمایه‌گذاری کنید

استفاده از ابزارها و قالب‌های مدیریت پروژه، علاوه بر بهبود عملکرد تیم، بازدهی پروژه‌ها را نیز افزایش می‌دهد. استفاده از ابزارهای صحیح لازم برای هر پروژه‌ای، به افراد امکان کنترل چالش‌های پرخطر را می‌دهد.

## اجازه دهید افراد احساس راحتی کنند

هماهنگی باید با همکاری همراه باشد. افراد در سازمان باید مایل باشند که داوطلبانه به یکدیگر کمک کنند. همکاری می‌تواند با ایجاد روابط هماهنگ بین افراد در سازمان، با تشویق برای برقراری ارتباطات غیررسمی برای تکمیل و بهبود روابط رسمی، همچنین استفاده از کمیته‌ها برای تبادل ایده و دیدگاه ایجاد شود.

## کار را سرگرم‌کننده کنید

مطالعات نشان می‌دهند که نشاط در محیط کار، مهم‌ترین عامل افزایش بازدهی است. یکی از راه‌های انجام این کار، تحسین و قدردانی از اعضای تیم است؛ این امر به‌سادگی می‌تواند با فراخوانی همه اعضا و تبریک‌گفتن به آنها برای تلاش‌هایشان انجام شود. قدردانی، همیشه باعث می‌شود افراد سخت‌تر کار کنند، زمان بیشتری به کارشان اختصاص دهند و بیشترین تلاش خود را انجام دهند.

## بازخورد و پاداش بدهید



برای رهبر هر تیم پراکنده‌ای از لحاظ جغرافیایی، حفظ روحیه تیم اهمیت زیادی دارد و ارائه بازخورد و پاداش برای دستیابی به آن کمک می‌کند. برای اشتراک‌گذاری بازخوردها با تیم، تماس‌های تلفنی معمولی یا تماس‌های ویدئویی را برنامه‌ریزی کنید. علاوه بر ارائه بازخورد برای تیم‌های خارج از کشور، مطمئن باشید که با انصاف و ثابت‌قدم هستید؛ همچنین، مطمئن شوید که به همان اندازه که بازخورد ارائه می‌دهید، پاداش نیز می‌دهید تا افراد احساس خستگی و انزوا نکنند.

# Emotional Intelligence



مهارت ششم

هموش هیجانی

# هوش هیجانی



هوش هیجانی توانایی تشخیص احساس خود و فهم آنچه که به شما می‌گویند و تشخیص احساساتی است که بر افراد اطراف شما اثر می‌گذارد.

هوش هیجانی درک از دیگران را نیز در بر می‌گیرد. زمانی که شما حس آنها را درک کنید، این موضوع به شما اجازه می‌دهد تا روابطتان را به‌طور مؤثر مدیریت کنید. افراد با هوش هیجانی بالا معمولاً در بسیاری از زمینه‌ها موفق هستند. دلیل آن این است که دیگران دوست دارند این تیپ افراد در تیم‌شان باشد. وقتی فردی با هوش هیجانی بالا ایمیل ارسال می‌کند، جواب آن را می‌گیرد. وقتی به کمک نیاز دارند، معمولاً توسط دیگران پاسخ داده می‌شود زیرا در دیگران حس خوب ایجاد می‌کنند و زندگی‌شان بهتر از کسانی که زود عصبانی یا ناراحت می‌شوند، پیش می‌رود.

## ابعاد هوش هیجانی



هوش درون فردی



هوش بین فردی



توان سازگاری



مقابله با فشار



خُلق عمومی

## هوش درون فردی



### خودآگاهی هیجانی

توانایی آگاه‌بودن و فهم احساس خود.

### خودابرازی

توانایی ابزار احساسات، باور ها و افکار صریح خود و دفاع از مهارت‌های سازنده و بر حق خود.

### خود شکوفایی

توانایی درک ظرفیت‌های بالقوه و انجام چیزی که می‌توان انجام داد، تلاش برای انجام‌دادن و لذت بردن.

### عزت نفس

توانایی آگاه‌بودن از ادراک خود، پذیرش خود و احترام به خود.

### استقلال

توانایی هدایت افکار و اعمال خود و آزاد بودن از تمایلات هیجانی.

## هوش بین فردی



### همدلی

توانایی آگاه‌بودن و درک احساسات دیگران و ارزش‌دادن به آن.

### مسئولیت‌پذیری اجتماعی

توانایی بروز خود به‌عنوان یک عضو دارای حس همکاری موثر و سازنده در گروه.

### روابط بین فردی

توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت‌بخش متقابل که به وسیله نزدیکی عاطفی، صمیمیت، محبت‌کردن و محبت‌گرفتن توصیه می‌شود.



## توان سازگاری

### واقع گرایی

توانایی سنجش هماهنگی بین چیزی که به طور هیجانی تجربه شده و چیزی که به طور واقعی وجود دارد.

### انعطاف پذیری

توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت ها.

### حل مسئله

توانایی تشخیص و تعریف مشکلات، به همان خوبی خلق کردن و تحقق بخشیدن راه حل های مؤثر و بالقوه.



## مقابله با فشار

### تحمل فشار روانی

توانایی مقاومت کردن در برابر رویدادها، موقعیت های فشارآور و هیجانات قوی، بدون جا زدن یا رویارویی فعال و مثبت با فشار.

### کنترل تکانش

توانایی مقاومت در برابر یک تکانش، سائق یا فعالیت های آزمایشی یا کاهش آنها، همچنین توانایی کنترل هیجانات خود.



## خلق عمومی

### خودبینی

توانایی زیرکانه خوب نگاه کردن به زندگی و تقویت نگرش های مثبت، حتی در صورت بروز حوادث ناگوار و احساسات منفی.

### شادمانی

توانایی احساس خوشبختی کردن در زندگی، لذت بردن از خود و دیگران، داشتن احساسات مثبت، صریح، مفرح و شوخ.

# ۵ راه برای بهبود هوش هیجانی

## نحوه واکنش خود به دیگران را زیر نظر بگیرید

اینکه آیا قبل از دانستن موضوعی، زود قضاوت می‌کنید یا نه؟ آیا کلیشه در ذهن دارید؟ صادقانه در مورد رفتار خود نسبت به دیگران فکر کنید.



## متواضع باشید

آیا به دنبال جلب توجه برای موفقیت‌های خود هستید. تواضع یکی از شاخصه‌های بسیار ممتاز است و به این معنی نیست که شما خجالتی یا اعتماد به نفس ندارید. وقتی که تواضع را تمرین می‌کنید، شما اشاره می‌کنید که چه کاری را انجام داده‌اید و کاملاً نسبت به آن مطمئن هستید. پس به دیگران شانس درخشش دهید و صرفاً خودستایی بیش از حد انجام ندهید.



## خودارزیابی انجام دهید

می‌توانید با استفاده از آزمون‌های روانشناختی (مثل تست هوش هیجانی بار-آن) میزان هوش هیجانی خودتان را بررسی کنید و نقاط ضعف خود را پوشش دهید.



## بررسی کنید که واکنش‌تان نسبت به موقعیت‌های استرس‌زا چگونه است

آیا زود عصبانی یا ناراحت می‌شوید؟ آیا دیگران را سرزنش می‌کنید، حتی اگر اشتباه از طرف آنها نباشد؟ توانایی آرام‌شدن و کنترل احساسات در محیط کار بسیار با ارزش محسوب می‌شود.



## مسئولیت عملکردتان را به عهده بگیرید

اگر فردی را آزرده خاطر کرده‌اید، از وی عذرخواهی کنید. افراد بسیار تمایل به بخشیده شدن و بخشیدن دارند، اگر تلاش صادقانه‌ای را انجام دهید.





بررسی کنید که اقدام شما چه اندازه روی دیگران اثر دارد. اینکه قبل از اقدام شما تصمیمتان چه اثری روی دیگران داشته و خودتان را جای آنها بگذارید. اگر این کار را بکنید، چه حسی به آنها دست می‌دهد؟ آیا برای خودتان هم این تجربه خوشایند است؟



**Muriel Maignan Wilkins**

در ده سالی که به‌عنوان مربی رهبران اجرایی فعالیت داشته‌ام، هیچ وقت شاهد نبودم که کسی داوطلبانه اعلام کند که نیاز دارد تا روی هوش هیجانی خود کار کند. هنوز هم تعداد کسانی که از آنها شنیده‌ام که گفته باشند همکارشان به تقویت این هوش نیاز دارند، خیلی کم است.

خانم موریل مایگنان ویلکنز، مربی مدیران ارشد، نویسنده و کارآفرینی که در زمینه ارتقا اثربخشی سازمانی فعالیت‌های فراوانی انجام داده است.

## علائمی که سطح پایین هوش هیجانی را نشان می‌دهند

- ۱ — اغلب احساس می‌کنید که دیگران منظور شما را نمی‌فهمند و ناراحت و عصبانی می‌شوید.
- ۲ — از اینکه افراد به نظرات و یا شوخی‌های شما حساس هستند، متعجب می‌شوید و یا فکر می‌کنید واکنش زیادی را نشان می‌دهند.
- ۳ — فکر می‌کنید که نسبت به علاقه به کار، بیش از اندازه مبالغه صورت گرفته است.
- ۴ — از ابتدا نظرهای خود را با قاطعیت می‌گویید و از آنها به شدت دفاع می‌کنید.
- ۵ — به اندازه‌ای که خودتان را در سطح بالایی از توقعات نگه می‌دارید، دیگران را نیز در این سطح از انتظارات قرار می‌دهید.
- ۶ — در بسیاری از مشکلات تیمی، همیشه عده‌ای را سرزنش می‌کنید.
- ۷ — برایتان آزاردهنده می‌شود، وقتی دیگران انتظار دارند تا آنها را درک کنید.

اگر موارد بالا را در خودتان می‌بینید، چه کاری باید انجام دهید؟



## ۵ استراتژی بهبوددهنده

۱

بازخورد بگیرید. مسأله‌ای را که نمی‌دانید، نمی‌توانید حل کنید. **یکی از عناصر اصلی هوش هیجانی، خودآگاهی است** و خودآگاهی این توانایی را به شما می‌دهد تا رفتارهای خود را در لحظه انجام تشخیص داده و با آگاهی انجام دهید.

۲

از شکاف میان قصد و اثر آگاه باشید. کسانی که هوش هیجانی پایینی دارند، اغلب تأثیرات منفی حرف‌ها و رفتارهای خود نسبت به دیگران را نادیده می‌گیرند. **این افراد شکاف میان منظور خود و صحبت‌های که دیگران درک می‌کنند را نادیده می‌گیرند.**

۳

بدون در نظر گرفتن منظورتان، در مورد بار معنایی کلمات و اثری که بر دیگران می‌گذارد و اینکه چطور می‌خواهید تا آنها برداشت کنند، فکر کنید. قبل از شروع هر جلسه از خود این سوالات را می‌پرسید: **چه تاثیری می‌خواهم روی دیگران داشته باشم؟** در پایان جلسه به چه روشی از افراد می‌خواهم تا منظورم را درک کنند؟ چطور باید پیام خود را قالب بندی کنم تا منظورم را برساند؟

۴

صحبت‌های خود و دیگران را قطع نکنید (مانند دکمه توقف (pause) عمل کنید). داشتن هوش هیجانی بالا به این معنی است که **به جای اینکه تنها واکنش صرف داشته باشید، می‌توانید واکنش خود را نسبت به موقعیت‌ها انتخاب کنید.**

۵

خود را جای دیگران بگذارید. اغلب افراد به شما می‌گویند که خودتان را جای آنها بگذارید تا همدلی‌تان که یکی از عناصر هوش هیجانی است، افزایش یابد، اما شما نمی‌توانید احساس خود را نادیده بگیرید. شما باید هر دو جنبه را ببینید، **هم برنامه کاری خود را بدانید و هم موقعیت طرف مقابل را درک کنید.**

## هوش هیجانی و تأثیر آن در موفقیت شغلی

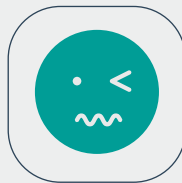
محققین درباره فعالیت مغز تحقیقاتی انجام داده‌اند که نشان می‌دهد هوش هیجانی انسان نسبت به بهره هوشی، معیار واقعی‌تری در سنجش موفقیت است؛ به عبارت دیگر هوش هیجانی در موفقیت و کامیابی انسان در زندگی شخصی و حرفه‌ای نقش بسیار تعیین کننده‌ای بازی خواهد کرد.

یک دهه قبل، شرکت‌ها و کارفرمایان برای انتخاب افراد، از آزمون‌های هوش (IQ) استفاده می‌کردند. ولی در سال‌های اخیر، محققان دریافته‌اند که (IQ) تنها شاخص موفقیت افراد نیست. اکنون توجه به سمت هوش هیجانی (EQ) است که به عنوان شاخصی کلیدی برای موفقیت افراد محسوب می‌شود.

### ۵ توانایی اصلی که می‌تواند به موفقیت شغلی افراد کمک کند :



خودانگیزی



مدیریت هیجان



شناخت عواطف خود



حفظ و تکریم روابط



شناخت هیجان‌ها  
و عواطف دیگران

## مدیریت هیجان



مدیریت و بکارگیری درست از احساس، قابلیت است که متکی بر شناختی است که هر فرد از خود دارد. مدیریت درست هیجان و احساس که از آن به هوش هیجانی یاد می‌شود می‌تواند نتایج مختلفی از احساس ناامیدی و افسردگی تا موفقیت و شادکامی را در پی داشته باشد. همچنین مدیریت درست عواطف و احساس‌ها می‌تواند علاوه بر دفع تهدیدهای محیطی، فضایی ایجاد کند که از موقعیت‌هایی که پیش می‌آید به درستی استفاده کنید.

## شناخت عواطف خود



افرادی که در مورد احساسات خود اطمینان و قطعیت دارند بهتر می‌توانند زندگی خود را هدایت کنند. این شناخت از مرور عملکرد و بازخورهایی که در فرد در شرایط اجتماعی متفاوت از خود نشان می‌دهد به مرور زمان کامل‌تر می‌شود.

## خودانگیختگی



این خصلت مربوط به تمرکز هیجان برای دستیابی به اهداف، با قدرت، اطمینان، توجه و خلاقیت است. در واقع افراد خودانگیخته، با تمرکز روی یک هدف، به تکمیل یک عمل می‌پردازند. آنها همواره در تکاپو و حرکت هستند و تمایل دارند که همواره مؤثر و مولد باشند. می‌توان این‌طور گفت که خودانگیختگی کلید رسیدن به پیشرفت است. این حس می‌تواند نیروی محرکی بسیار مفیدی برای افراد باشد. هر فرد اگر می‌خواهد در کارهای خود با موفقیت و دقت قدم بردارد، باید بتواند این قابلیت خود را شناخته و آن را تقویت کند.

## شناخت هیجان‌ها و عواطف دیگران



تسلط بر این موضوع می‌تواند به قابلیت به نام همدلی منجر شود. همدلی اساس ارتباط با مردم است. افرادی که از این قابلیت برخوردارند یا آن را به‌خوبی می‌شناسند، نشانه‌های اجتماعی را شناخته و خواسته‌های دیگران را تشخیص می‌دهند. این موضوع می‌تواند در آینده و با شناخت بیشتر افراد حتی منجر به پیش‌بینی رفتار مخاطب هم شود.

## حفظ و تکریم روابط



بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط، مهارت کنترل عواطف در دیگران است. این‌ها مهارت‌هایی هستند که محبوبیت رهبری اثربخش بین فردی را تقویت می‌کنند.

با توجه به مواردی که گفته شد، تأثیر هوش هیجانی در موفقیت فردی، اجتماعی، شغلی و حرفه‌ای موضوعی انکارناپذیر است. درواقع با شناختی که نسبت به هوش هیجانی پیدا شده است، شناخت انسان نسبت به خود و نوع رفتار و مدیریت بر احساس‌ها و هیجان‌ها، او را به این نتیجه رسانده که برای رسیدن به موفقیت باید به مواردی بیشتر از IQ توجه کند. نتیجه یک مدیریت درست بر عواطف و احساس‌ها، می‌تواند نتیجه عملکرد ذهن افراد را بهتر از قبل به نمایش بگذارد.

تقویت هوش هیجانی نیازمند تعهد، نظم و اعتقاد هوشمندانه به ارزش آن است. با اختصاص زمان می‌توانیم نتایج خوبی را بگیریم و برای کسب این توانایی شانس به دست آوردن آن را افزایش دهیم. همچنین برای سنجش وضعیت هوش هیجانی خود می‌توانید از تست روانشناختی هوش هیجانی بار آن در وب سایت کاربوم استفاده کنید.

EQ

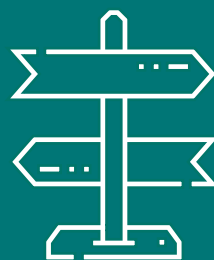
# Decision Making



مهارت هفتم

## تصمیم‌گیری

# تصمیم‌گیری



همه ما هر روز تصمیماتی می‌گیریم که از نظر درجه اهمیت با یکدیگر متفاوت‌اند، بنابراین این ایده که «تصمیم‌گیری می‌تواند هنر به نسبت پیچیده‌ای باشد»، ممکن است در ابتدا عجیب به نظر برسد؛ با این حال، مطالعات نشان داده‌اند که در تصمیم‌گیری، بیشتر مردم ضعیف‌تر از حد تصورشان عمل می‌کنند.

## مراحل تصمیم‌گیری

- تصمیمات و اهدافتان را مشخص کنید
- واقعیت‌ها را کشف کنید
- گزینه‌های جایگزین را توسعه دهید
- همه گزینه‌ها را رتبه‌بندی کنید
- ریسک یا خطر هر گزینه را در نظر بگیرید
- تصمیم‌گیری کنید
- کیفیت تصمیم‌گیری
- مقبولیت یا پذیرفته شدن



## تصمیمات و اهدافتان را مشخص کنید

**دامنه و محدودیت‌های تصمیم را تعیین کنید.** آیا شغل جدید دائمی یا موقت است؟ یا اینکه هنوز مشخص نیست و بنابراین بعدا نیاز است که دوباره تصمیم‌گیری کنید؟ آیا مدل جدید این محصول، در بازار عرضه می‌شود یا فقط به صورت آزمایشی در بازار قرار گرفته است؟ چگونه می‌توان دامنه تصمیم را تغییر داد؟ پارامترهای احتمالی آن کدام‌اند؟



## واقعیت‌ها را کشف کنید

به یاد داشته باشید که نمی‌توانید تمام واقعیت‌ها را کشف کنید. تا حد امکان درمورد تصمیمی که مدنظر دارید، با توجه به محدودیت‌های تحمیل شده و توانایی پردازشتان، حقایق موجود را به دست آورید؛ **نداشتن اطلاعات به طور کامل، نباید شما را از تصمیم‌گیری منصرف کند.** **تصمیم‌گیری بر اساس دانشی جزئی، معمولا بهتر از تصمیم‌نگرفتن است.** به عنوان بخشی از مجموعه حقایق، احساسات و خواسته‌های شهودی خود را ذکر کنید. بسیاری از تصمیمات در نهایت باید به شهود متکی باشند یا از آن تأثیر بپذیرند؛ زیرا همیشه تا حدی بی‌اطمینانی و تردید وجود دارد. با افرادی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند و به اجرای تصمیم شما وادار می‌شوند، مشورت کنید. دریافت اطلاعات از این افراد، نه تنها در تهیه اطلاعات کلی و تصمیم‌گیری بهتر کمکتان می‌کند، بلکه پذیرش و مقبولیت لازم را نیز از طرف آنها به همراه دارد، زیرا احساس می‌کنند که بخشی از فرایند تصمیم‌گیری هستند.



## گزینه‌های جایگزین را توسعه دهید

لیستی از همه گزینه‌های ممکن، از جمله گزینه «هیچ کاری انجام‌دادن»، تهیه کنید. اغلب تصمیم‌گیری مضر نیست؛ همان‌طور که در بالا ذکر شد، انتخاب‌نکردن «مسیر چپ یا راست»، در واقع انتخاب‌کردن «تصادف» است؛ اما گاهی اوقات انتخاب گزینه «هیچ کاری انجام‌دادن»، مفید یا حداقل بهتر از گزینه‌های دیگر است؛ بنابراین این گزینه همیشه باید در فرایند تصمیم‌گیری به‌صورت آگاهانه گنجانده شود؛ همچنین مطمئن باشید که نه‌تنها درمورد شناسایی گزینه‌های موجود فکر می‌کنید، بلکه در فراهم‌آوردن آنها نیز تلاش می‌کنید؛ به‌عنوان مثال، اگر می‌خواهید رشته تحصیلی خاصی را در دانشگاه دنبال کنید، نه‌تنها به موارد موجود در دانشگاه، بلکه درمورد کلاس‌های اضافی نیز فکر کنید.



## همه گزینه‌ها را رتبه‌بندی کنید

رتبه‌بندی، تعیین‌کننده ارزش هریک از گزینه‌های جایگزین است. دلایل منفی هر گزینه (هزینه، عواقب، مشکلات ایجادشده و زمان موردنیاز) و همچنین دلایل مثبت آن (پول و زمان صرفه‌جویی شده و افزایش خلاقیت یا رضایت) را برای شرکت و کارمندان در نظر بگیرید. با وجود اینکه ممکن است تصمیمی را دوست داشته باشید یا این‌طور تصور کنید که بهترین گزینه ممکن در جهان است، این احتمال وجود دارد که به‌دلیل هزینه و زمان زیاد یا پذیرفته‌نشدن از طرف دیگران در دنیای واقعی، تصمیم کاربردی‌ای نباشد؛ بنابراین تمام گزینه‌ها را باید ارزیابی کنید.

همچنین فراموش نکنید که در رتبه‌بندی، عوامل غیرمستقیم را نیز قرار دهید. اگر می‌خواهید بین ماشین‌های صنعتی Y، X و Z تصمیم‌گیری کنید و در حال حاضر کارمندانی دارید که می‌دانند با ماشین Z چگونه کار کند، پس ماشین صنعتی Z در اولویت قرار می‌گیرد. اگر یک تیم تحقیقاتی را برای اعزام به ژاپن به‌منظور بازدید از کارخانه‌های صنعتی انتخاب می‌کنید و متقاضیان واجد شرایط A، B و C را دارید، باید این واقعیت را در نظر بگیرید که فرد B تاییپست بسیار سریع و عکاس موفقی است و علاوه بر اینها، مهارت‌های دیگری را نیز دارد.

در واقع، آنچه که شما در رزومه خود به‌عنوان سرگرمی و علاقه قرار می‌دهید، می‌تواند بسیار مهم باشد. کارفرمایان علاقه‌مند هستند که افرادی را با مجموعه‌ای از توانایی‌های اضافی استخدام کنند.



## ریسک یا خطر هر گزینه را در نظر بگیرید

در حل مسئله، در پی جست‌وجوی راه‌حلی هستید که به بهترین شکل ممکن، هر مشکل خاصی را حل کند و معمولاً از کارکرد راه‌حلتان مطمئن هستید؛ اما همیشه برای تصمیم‌گیری درمورد هر انتخابی، تا حدودی بی‌اطمینانی وجود دارد. آیا واقعاً شخص X به‌عنوان سرپرست جدید، کار خواهد کرد؟ اگر تصمیم بگیرید که با شخص X ازدواج کنید یا اتومبیل Y بخرید یا به مدرسه Z بروید، آیا این بهترین انتخاب یا حداقل، انتخاب درستی خواهد بود؟ **خطرات موجود** را می‌توانید به‌عنوان درصد، نسبت، رتبه‌بندی، نمره یا به هر شکل دیگری ارزیابی کنید که امکان مقایسه بین آنها وجود داشته باشد.



## تصمیم‌گیری کنید

اگر به‌صورت شخصی تصمیم می‌گیرید، ترجیحات خود را اعمال کنید. ممکن است که ترجیحات شما، اولویت‌های دیگران را نیز در نظر داشته باشد. مسیری را برای خود انتخاب کنید، خواه شامل یکی از گزینه‌های جایگزین یا بیش از یکی از آنها (تصمیم چندگانه) باشد، خواه هیچ‌کدام از آنها نباشد. **البته فراموش نکنید که اول تصمیم خود را عملی و سپس ارزیابی کنید؛ دقیقاً مانند روند حل مسئله.**



مورد مهم دیگری که اغلب از آن غفلت می‌کنیم، توضیح‌دادن همه جوانب تصمیم، به افراد درگیر است؛ فقط نباید فواید پیش‌بینی‌شده را ذکر کنیم، بلکه باید به‌روشنی خطرات و اشکالات موجود را توضیح دهیم و بیان کنیم که چرا معتقدیم مزایای پیشنهادی از معایب آنها مهم‌ترند.

## کیفیت تصمیم‌گیری

کیفیت تصمیم‌گیری، امتیازی است که تعیین می‌کند هر تصمیمی خوب است یا بد. هر تصمیم خوبی منطقی، منطبق بر اطلاعات موجود و منعکس‌کننده ترجیحات شخص تصمیم‌گیرنده است.

مفهوم مهمی که باید درک شود، این است که **کیفیت یک تصمیم به نتیجه آن ربطی ندارد؛** هر تصمیم خوبی می‌تواند نتیجه خوب یا بدی به همراه داشته باشد؛ به همین ترتیب، هر تصمیم بدی که مبتنی بر اطلاعات کافی یا منعکس‌کننده ترجیحات شخص تصمیم‌گیرنده نباشد نیز می‌تواند به نتیجه خوبی منجر شود.



مثلاً اگر به‌طور گسترده‌ای تجزیه و تحلیل کنید و بر اساس آنچه درمورد خطرات و ترجیحات خود می‌دانید، درباره سرمایه‌گذاری مشخصی تصمیم بگیرید، تصمیمتان خوب است؛ حتی اگر سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیزی نداشته باشید؛ به همین ترتیب، اگر به‌طور تصادفی و بدون فکر قبلی سهامی را بخرید، تصمیم بدی گرفته‌اید، حتی اگر ارزش سهامتان بالا برود. بنابراین تصمیمات خوبی که به پیامدهای بد منجر می‌شوند، نباید احساس گناه یا مجازات را همراه داشته باشند. اگر برای رانندگی تصمیم گرفته‌اید که مسیر خوش‌منظره‌ای را بر ایمنی جاده ترجیح دهید، نباید تصور کنید که تصمیم بدی گرفته‌اید، حتی اگر در آن مسیر تصادف کنید.

## مقبولیت یا پذیرفته‌شدن

کسانی که تصمیمی را اجرا می‌کنند یا تحت تأثیرش قرار می‌گیرند، باید هم از نظر فکری و هم از نظر عاطفی آن را قبول کنند.

**پذیرش و مقبولیت، عامل مهمی است؛ زیرا گاهی با یکی از معیارهای کیفیت مغایرت دارد؛ در چنین مواردی ممکن است انتخاب راه‌حلی با کیفیت کمتر و مقبولیت بیشتر، بهترین کار باشد.**

به‌عنوان مثال، هنگامی که برای اولین بار پودر کیک آماده به بازار عرضه شد، تولیدکنندگان، محصولات خود را با بالاترین کیفیت و آسان‌ترین روش ممکن ارائه می‌دادند. با ریختن آب در پودر آماده جدید، کیک‌هایی با کیفیت خوب پخته می‌شدند؛ با این حال، پودرهای مخصوص کیک فروخته نمی‌شدند. سازندگان پس از بررسی دریافتند که مصرف‌کنندگان این محصول را دوست ندارند، زیرا با استفاده از آنها احساس گناه می‌کنند که آشپزیهای خوبی نیستند، میان‌بر می‌زنند و بدون هیچ زحمتی فقط با افزودن آب، کیک را می‌پزند.

راه‌حل این بود که تخم‌مرغ و شیر را از پودر کیک حذف کنند تا آشپزها برای تهیه کیک به‌جز اضافه‌کردن آب، کار دیگری را نیز انجام دهند. احساس مفید بودن و مشارکت، یکی از اساسی‌ترین نیازهای هر انسانی است؛ بنابراین راه‌حل جدید در حالی که از نظر تئوری کارایی کمتری داشت، بیشتر پذیرفته شد. پودر کیک با فرمول جدید، بسیار محبوب شد.

بنابراین اگر روشی با کیفیت کمتر، پشتیبانی بیشتری داشته باشد، ممکن است نتایج بهتری را نیز کسب کند. «مردم» یکی از مهم‌ترین ملاحظات در تصمیم‌گیری‌ها هستند؛ همیشه با توجه به نظر مردم، تصمیم بگیرید. تصمیمی که از لحاظ فناوری درخشان باشد، اما از نظر اجتماعی پذیرفته نباشد، هرگز عملی نخواهد بود. فقط تصمیمی که بادقت و با درنظرگرفتن ترجیحات مردم باشد، اجرایی و عملی خواهد بود.



## برخی از استراتژی‌های تصمیم‌گیری

همان‌طور که می‌دانید، اغلب برای هر مشکل معینی راه‌حل‌های زیادی وجود دارد و وظیفه فرد تصمیم‌گیرنده، انتخاب یکی از آنها است. وظیفه انتخاب‌کردن می‌تواند به‌اندازه اهمیت ضمانت تصمیم‌گیری، ساده یا پیچیده باشد و تعداد و کیفیت گزینه‌های جایگزین نیز با توجه به اهمیت، زمان، منابع و موارد دیگر تنظیم‌شدنی هستند. استراتژی‌های بسیاری وجود دارند که از آنها برای انتخاب و تصمیم‌گیری استفاده می‌شود.

### بهینه‌سازی

این استراتژی، انتخاب بهترین راه‌حل ممکن برای حل مسئله، کشف گزینه‌های ممکن و انتخاب بهترین آنها است. چگونگی انجام بهینه‌سازی کامل، به موارد زیر بستگی دارد:

- \_\_\_\_\_ اهمیت مسئله
  - \_\_\_\_\_ زمان موجود برای حل مسئله
  - \_\_\_\_\_ هزینه مربوط به راه‌حل‌های جایگزین
  - \_\_\_\_\_ در دسترس بودن منابع و دانش
  - \_\_\_\_\_ روان‌شناسی شخصی و ارزش‌ها
- توجه داشته باشید که جمع‌آوری اطلاعات کامل و در نظر گرفتن همه گزینه‌های دیگر، برای اکثر تصمیمات مهم، به‌ندرت امکان‌پذیرند؛ بنابراین باید همه محدودیت‌ها را در نظر بگیریم.



### انتخاب گزینه رضایت‌بخش

در این استراتژی، اولین جایگزین رضایت‌بخش، به‌جای بهترین گزینه انتخاب می‌شود؛ مثلاً اگر خیلی گرسنه هستید، می‌توانید به‌جای تلاش برای انتخاب بهترین رستوران یا همان استراتژی بهینه‌سازی، در اولین رستوران مناسب و معقول غذا بخورید.

برای بسیاری از تصمیمات کوچک مثل مکان پارک‌کردن، انتخاب نوع نوشیدنی، خرید کراوات و بسیاری از تصمیم‌های دیگر، استراتژی انتخاب گزینه رضایت‌بخش، مؤثر است.



## ماکسی‌ماکس (Maximax)

این استراتژی ترکیب «ماکسیمم ماکسیمم» به معنای «حداکثرسازی حداکثرها» است که بر ارزیابی و انتخاب گزینه‌های مبتنی بر حداکثر نتیجه ممکن، متمرکز است. گاهی اوقات نیز به عنوان **استراتژی «خوش‌بینانه»** توصیف می‌شود، زیرا نتایج مطلوب و پتانسیل‌های بالا، موردنظرند. وقتی می‌توانیم از این استراتژی استفاده کنیم که قادر باشیم ریسک کنیم و همه انرژی و امکاناتمان را به کار بگیریم.



## ماکسی‌مین (Maximin)

این استراتژی ترکیب کلمات «ماکسیمم مینیمم» به معنای «حداکثرسازی حداقلها» است که به عنوان **استراتژی «بدبینانه»** نیز شناخته می‌شود. در این روش، بدترین نتیجه ممکن برای هر تصمیمی در نظر گرفته و در نهایت تصمیمی با بالاترین حداقلها انتخاب می‌شود. زمانی از جهت‌گیری ماکسیمم مینیمم استفاده می‌شود که عواقب یک تصمیم، مضر یا نامطلوب باشند. این شیوه روی ارزش نجات یک تصمیم یا بازگرداندن تضمین‌شده آن، متمرکز است. فلسفه استفاده از این استراتژی دقیقاً به این دلیل است که می‌گویند: «یک پرنده در مشت، بهتر از دو پرنده روی درخت است». مطالعات نشان می‌دهند که معمولاً افراد در استفاده از ۲ استراتژی «ماکسی‌ماکس» و «ماکسی‌مین» شک و تردید دارند.



## برای مثال

برای مثال، می‌توانیم ۱۰۰ میلیون در شرکت مهندسی ژنتیک سرمایه‌گذاری کنیم و اگر باکتری جدیدی را کشف کنند که به گیاهان در مقابل یخ‌زدگی کمک کند، می‌توانیم ۵۰۰ میلیون سود کنیم؛ اما این ریسک وجود دارد که کل ۱۰۰ میلیون را از دست بدهیم؛ در صورتی که اگر در شرکت صابون‌سازی سرمایه‌گذاری کنیم، ممکن است فقط ۲۰۰ میلیون سود کنیم و البته حتی اگر کل این شرکت ورشکست شود، بر اساس ارزش آن، باز هم می‌توانیم ۷۰۰ میلیون از پولمان را پس بگیریم.

مثال دوم درباره بازیکن فوتبالی است که فاصله زیادی با دروازه تیم مقابل ندارد؛ استراتژی ماکسی‌مکس می‌گوید: «توپ را از همان فاصله شوت کن تا گل شود»؛ ولی استراتژی ماکسی‌مین می‌گوید: «به جلورفتن ادامه بده تا بتوانی گل بزنی».

## موانع تصمیم‌گیری موثر

همه ما هر روز تصمیماتی می‌گیریم که از نظر درجه اهمیت با یکدیگر متفاوت‌اند، بنابراین این ایده که «تصمیم‌گیری می‌تواند هنر به‌نسبت پیچیده‌ای باشد»، ممکن است در ابتدا عجیب به نظر برسد؛ با این حال، مطالعات نشان داده‌اند که در تصمیم‌گیری، بیشتر مردم ضعیف‌تر از حد تصورشان عمل می‌کنند.

### ■ اطلاعات ناکافی

اگر اطلاعات کافی درباره موضوعی نداشته باشید تصمیمی که می‌گیرید بی‌اساس است. برای کسب اطلاعات درباره تصمیمتان زمان صرف کنید. اطلاعاتی که جمع می‌کنید را اولویت‌بندی کنید یعنی به دنبال مهم‌ترین اطلاعات باشید.

### ■ دلبستگی عاطفی داشتن

مردم معمولاً به وضعیتی که دارند راضی هستند ولی تصمیمات ممکن است باعث تغییراتی شوند؛ بنابراین تصمیم‌گیری برای بعضی افراد سخت است. اما فراموش نکنید تصمیم‌نگرفتن، خود یک تصمیم است.

### ■ دلبستگی عاطفی **نداشتن**

گاهی تصمیم‌گیری سخت است زیرا هیچ کدام از گزینه‌ها برایتان اهمیتی ندارد ولی در این موارد تصمیم‌گیری اصولی بسیار کمک‌کننده است. با تصمیم‌گیری اصولی به نکاتی پی می‌برید که قبلاً به آن‌ها فکر نمی‌کردید. تصمیم‌گیری اصولی به این موارد کمک می‌کند:

- با ایجاد مراحل ساده‌تر، پیچیدگی تصمیم‌گیری را کم می‌کند.
- با توجه به زمان، برای تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی می‌کند.

### ■ منافع مشخص

اغلب فرایند تصمیم‌گیری براساس منافع مشخصی است و این منافع معمولاً آشکارا بیان نمی‌شوند اما ممکن است مانعی جدی باشند. به دلیل اینکه این منافع آشکارا بیان نمی‌شوند شناسایی و توجه به آن‌ها در تصمیم‌گیری سخت است. گاهی با فردی خارج از فرآیند تصمیم‌گیری ولی در شرایط مشابه، برای شناخت و بررسی این منافع مشورت کنید.

### ■ اطلاعات بیش از حد

اطلاعات متناقض و بیش از حد، تصمیم‌گیری را سخت می‌کند. این فرایند «فلج موشکافی» نام دارد و گاهی به‌عنوان تاکتیکی برای به تعویق انداختن تصمیمات سازمانی که به اطلاعات بیش‌تری نیاز دارند، استفاده می‌شود.

### ■ تعداد زیاد افراد

تصمیم‌گیری به صورتی گروهی سخت است زیرا هرکس دیدگاه و معیارهای خود را دارد. در حالی که همه این نظرات، دلیل و اهمیت آن‌ها را باید بدانیم، یک نفر باید مسئولیت تصمیم‌گیری را برعهده بگیرد.

# Service Orientation



مهارت هشتم

خدمت‌گرایی



# خدمت‌گرایی



خدمت‌گرایی، «طراحی و ارائه بهترین خدمات ممکن برای مشتریان» است. به عبارت ساده‌تر، «خدمت گرا بودن» به معنای کمک به مردم است. این اخلاق هرچقدر ساده به نظر برسد، کلید اصلی کارکرد سازمان‌ها محسوب می‌شوند. امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال استخدام افرادی هستند که شخصیت خدمت‌گرایی را در خودشان داشته به همراه داشته باشند.

به طور قطع خدمت‌گرایی، بهترین نوع سرمایه‌گذاری است که می‌توانید انجام دهید؛ زیرا جلب رضایت مشتری فعلی، بسیار ساده‌تر از جست‌وجو و یافتن مشتریان جدید است.

امروزه مفهومی به اسم «خدمت‌گرایی» (Service Orientation) در دنیای کسب‌وکار بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با وجود اینکه خدمات حدود ۵۰٪ از اقتصاد بسیاری از کشورهای در حال توسعه را تشکیل می‌دهند، هنوز هم تمام خدمات در سطح عالی قرار ندارند.

خدمت‌گرایی، «طراحی و ارائه بهترین خدمات ممکن برای مشتریان» است. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان، مشاغل «خدماتی» هستند که مبالغ هنگفتی را برای بهبود نحوه تعامل با مشتریان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. شرکت‌های معروف اوبر (Uber) و ایربی‌ان‌بی (AirBnB)، دو مورد از این شرکت‌ها هستند که احتمالاً نامشان را شنیده‌اید. همه شرکت‌ها فارغ از صنعت آنها دارای بخش ارائه‌دهنده خدمات نیز هستند و می‌توانند با افزایش کیفیت خدمات گام بلندی برای کسب موفقیت‌های بزرگ بردارند.

## چرا مهمه؟!

مشاغل مبتنی بر خدمات، اکثر مشاغل موجود در تمام اقتصادهای توسعه‌یافته را تشکیل می‌دهند که روزبه‌روز رشد می‌کنند. در واقع خدمت‌گرایی، مهارت مفیدی است و باعث تکرار تجارت و سودآوری نیز می‌شود؛ همچنین ارائه خدمات عالی، برای تمایز شرکت و برند شما و پیروزی در رقابت‌ها راه آسانی به شمار می‌آید. اگر به مردم خدماتی عالی ارائه دهید، آنها تمایلی به تعویض برندشان نخواهند داشت.

## راه‌های تقویت خدمت‌گرایی

۱

داشتن رویکردی مشتری‌محور

۲

باورداشتن به ایده و سیاست خدمت‌گرایی

۳

بالا بردن سطح همدلی

۴

پیگیر بودن

۵

تسهیل‌سازی

۶

تشکیل تیمی با روحیه خدمت‌گرایی

۷

کمک‌خواستن از مشتری

## ۱. داشتن رویکردی مشتری‌محور

تلاش کنید که این جمله را با صدای بلند بگویید: «کار ما فقط مربوط به تولید محصول نیست». سازمان‌هایی که در خدمات به مشتریان عملکردی عالی دارند، شغل خود را کمکی به مشتریان می‌دانند، نه فروش یا ارائه محصولات؛ در عوض، این محصول وسیله‌ای برای بیشترین تأثیرگذاری بر افراد در صنعتی خاص است.

اگر تیم‌های مربوط به خدمات به مشتریان متوجه شوند که اقداماتشان برای دستیابی به هدف شرکت از اهمیت اساسی برخوردار است، کارشان معنای بیشتری پیدا می‌کند و روزبه‌روز بهتر و مؤثرتر فعالیت می‌کنند.



## ۲. باورداشتن به ایده و سیاست خدمت‌گرایی

باید ثابت کنید که معتقدید به اینکه مشتریان در اولویت هستند. تجارت و کسب‌کار شما فقط در صورتی موفق خواهد بود که همه افراد مربوط به آن، به سیاست خدمت‌گرایی باور داشته باشند؛ این عمل، بسیار چالش‌برانگیزتر از آن است که به نظر می‌رسد.

طبق گزارش Help Scout's Emily Triplett Lentz، برخی از سازمان‌ها نیاز به شخصی‌سازی در یک شرکت را قبل از توجه به نیاز مشتریان در اولویت قرار می‌دهند. این امر می‌تواند به خدماتی مشتری‌ناپسند و ناکارآمد منجر شود؛ حتی اگر کارکنان پشتیبانی، عملکرد شگفت‌آوری داشته باشند. برای مثال، تصور کنید که در تیم پشتیبانی یک محصول SaaS (Software as a Service) یا اجاره نرم‌افزار هستید. فروشندگان، مشتریانی را افزایش می‌دهند که منفعتی از آنها نمی‌برند و سیاست‌های منسوخ شرکت، شما را از بازگردانی پول مشتریان باز می‌دارد.

شما باید با عواقب ناشی از آن کنار بیایید؛ هرچقدر هم که مفید باشید، هیچ‌کس از نتیجه کار احساس خوبی ندارد. بدون جلب‌نظر همگانی برای خدمت‌گرایی، مواردی از این دست به مشکلی همیشگی تبدیل می‌شوند. از طرف دیگر، اگر هریک از کارمندان، از رهبران شرکت و فروشندگان گرفته تا توسعه‌دهندگان و طراحان، همگی در کمک به مشتریان متمرکز باشند، همه آنها در راستای هدف مشترکی قرار می‌گیرند. این حس وحدت، برای کارمندان خدمات به مشتری محیط ایدئالی را به وجود می‌آورد تا کارهای خود را به‌خوبی انجام دهند.



### ۳. بالابردن سطح همدلی

دانستن نحوه کمک به مشتریان، به توانایی شما در همدردی با چالش‌های آنها بستگی دارد. اگر بدانید که آنها چه احساسی دارند، می‌توانید کمکشان کنید تا احساس بهتری داشته باشند و این کار مهم‌ترین بخش کار خدمات به مشتری محسوب می‌شود؛ حتی در صورت رفع سریع مشکل، مراقبت، نگرانی و تفاهم می‌توانند بسیار مؤثر باشند. **خدمات به مشتری نمی‌تواند همیشه راه‌حلی را ارائه دهد، اما همواره می‌تواند ارائه دهنده همدلی باشد.**



همدل‌بودن در مفهوم خدمت‌گرایی به معنای آن است که «نه» گفتن یا گفتن «من نمی‌توانم در اینجا به شما کمک کنم» را با عبارات متفکرانه‌تری همراه کنید؛ به عنوان مثال، اگر شما با مشتری ناراضی تماس تلفنی دارید و باید او را به خط دیگری وصل کنید، تصور کنید که او با شنیدن پاسخ بی‌احساسی مثل «شما باید منتظر بمانید تا به خط دیگری وصلتان کنم»، چه احساسی پیدا می‌کند؛ مثلاً به جای این حرف، می‌توانید همدلانه‌تر صحبت کنید و بگویید: «این موضوع، به‌واقع باید برای شما ناامیدکننده باشد. قصد دارم شما را به متخصصی وصل کنم که بهترین فرد برای رفع این مشکل است؛ نام او آقای محمدی است و می‌داند که شما پشت خط هستید.»

وقتی کارمندان، همدلی با مشتری را در هر جنبه از کارشان تمرین می‌کنند، چه به‌طور مستقیم با بخش خدمات به مشتری ارتباط داشته باشند یا نداشته باشند، آنها بخشی از سازمانی محسوب می‌شوند که بر پایه روابط معناداری بنا شده است و با مرور زمان، خودش را ثابت می‌کند.

### ۴. پیگیری کردن

بدترین کاری که هر شرکتی می‌تواند انجام دهد، این است که «توپ را در زمین مشتری بیندازد» و در پیگیری وعده‌های خود در زمینه خدمات به مشتری کوتاهی کند. این عمل نارضایتی مشتریان و سپس عصبانیت آنها را در پی دارد. با پیشرفت تکنولوژی و در شرایطی که بازخوردها و نظرات منفی مردم، از طریق رسانه‌های اجتماعی به‌طور مداوم نمود پیدا می‌کنند و به‌سرعت پخش می‌شود، حل مسئله و اطمینان از حل‌شدن صحیح آن، مهم‌تر از همیشه است.

به همین ترتیب، وقتی سازمان‌ها از راه‌حل‌های خودکار برای پیگیری استفاده می‌کنند، باید کمی پیگیری‌ها را شخصی و فردی‌تر کنند. مشتریان باید احساس کنند که در حال برقراری ارتباط با انسان‌ها هستند نه روبات‌ها.



## ۵. تسهیل‌سازی

بهترین تیم‌های خدمت‌گرا، به‌جای انتقال مجدد مشتری به بخش‌های مختلف، راهی را برای حل مشکل یا چالش پیش‌بینی می‌کنند. اگر برای مشتری شما مشکلی به وجود آمد، آن را برطرف و زحمت او را کمتر کنید.



این ایده می‌تواند در روابط شما با مشتریان تأثیر شگرفی داشته باشد. مشتریان شما هنگام درخواست کمک، دوست دارند احساس آرامش کنند، نه استرس. **آسان و کارآمد کردن کارها، برای تبدیل‌شدن به یک تیم خدمت‌گرا بسیار مهم است.**

## ۶. تشکیل تیمی با روحیه خدمت‌گرایی

هر سازمانی با تمرکز روی خدمات به مشتری، به همه این مواد منحصره‌فرد برای موفقیت متکی است؛ اما مهم‌تر از همه این است که اعضای تیم، عاشق کارشان باشند.



## ۷. کمک‌خواستن از مشتری

پیوسته رویکردتان را مرور کنید. از مشتریان، نظراتشان را بپرسید و از این اطلاعات استفاده کنید تا در کارهایی که انجام می‌دهید، پیشرفت کنید؛ همچنین می‌توانید هر تجربه موفقی را که داشته‌اید، یادداشت کنید. چه چیز مهمی را متوجه شده‌اید؟ آیا می‌توانید آنچه را که آموخته‌اید، در شرکت‌تان به کار ببرید؟



# Negotiation



مهارت نهم  
**مذاکره**

# مذاکره



مذاکره، نوعی بحث است که برای حل و فصل اختلافات و دستیابی به توافق، بین دو یا چند طرف صورت می‌گیرد. به‌طور کلی مذاکره جایی به سازش منجر می‌شود که هر طرف به نفع طرفین دیگر، امتیازاتی را اعطا کند.

مذاکرات اغلب در محیط کار انجام می‌شوند و ممکن است بین همکاران، بخش‌های مختلف یا بین کارمند و کارفرما اتفاق بیفتند. افراد حرفه‌ای ممکن است درمورد شرایط قرارداد، زمان‌بندی پروژه‌ها، جبران خسارت‌ها و موارد دیگر مذاکره کنند. مذاکره امر رایج و مهمی است، بنابراین درک انواع مذاکراتی که ممکن است با آنها روبه‌رو شوید و نحوه بهبود مهارت‌های مربوط به آنها برایتان مفید خواهد بود.



## انواع مذاکره

بیشتر نتایج مذاکرات، در دسته «برد-برد» یا «برد-باخت» قرار می‌گیرند. با درک انواع مختلف مذاکراتی که ممکن است با آنها روبه‌رو شوید، می‌توانید برای بهبود روند هریک، از مهارت‌های متناسبش استفاده کنید.

### مذاکره توزیعی (Distributive Negotiation)



این مذاکره که به آنها «مذاکره برابرساز» هم گفته می‌شود، زمانی اتفاق می‌افتد که منابع محدود باشد و هریک از طرفین فرض کند که اگر چیزی را از دست بدهد، طرف مقابل آن را به دست می‌آورد. به‌جای اینکه هر طرف سعی کند بر اساس منافع و نیازهای خود به توافق برسد، تلاش کند تا بیشتر از طرف مقابل سود کند. به‌عنوان مثال، اگر ارائه‌دهنده یک محصول، قیمت آن را پایین نیاورد، ممکن است مشتری حس کند که مبلغ زیادی را پرداخته و ضرر می‌کند؛ همچنین ارائه‌دهنده محصول ممکن است احساس کند که اگر قیمت خود را کاهش دهد، پول زیادی را از دست می‌دهد.

### مذاکره یکپارچه (Integrative Negotiation)



این مذاکره که از آنها به‌عنوان «برد-برد» یاد می‌شود، وقتی اتفاق می‌افتد که همه از توافقات آنها بهره‌مند شوند. برای رسیدن به توافق یکپارچه، هریک از طرفین، مقداری ارزش دریافت می‌کند. روند مذاکره یکپارچه ممکن است بیشتر از مذاکرات دیگر طول بکشد؛ زیرا قبل از رسیدن به توافق، طرفین باید احساس رضایت کامل داشته باشند؛ مثلاً اگر مشتری معتقد است که ارائه‌دهنده باید هزینه خدمات خود را تا ۸۰۰ هزار تومان کاهش دهد و ارائه‌دهنده بر این باور است که هزینه خدمات باید یک میلیون تومان باشد، مذاکره «برد-برد»، هزینه خدمات را تا ۹۰۰ هزار تومان کاهش می‌دهد؛ یعنی هر دو طرف ۱۰۰ هزار تومان سود می‌کنند.



## مهم‌ترین عنصر موفقیت در مذاکره

بتنا (BATNA) پرمزیت‌ترین گزینه جایگزینی تعریف می‌شود که یک طرف مذاکره می‌تواند در صورت بن‌بست یا شکست مذاکرات از آن بهره بگیرد. به عبارت دیگر، بتنا، گزینه جایگزین یک طرف مذاکره در صورت ناموفق‌بودن مذاکره است. در واقع، بتنا ترکیبی از مهارت مذاکره یا استراتژی مذاکره است. تشخیص بتنا، مهارت لازمی است که مذاکره‌کننده باید برای کشف بهترین استراتژی‌ها، آن را داشته باشد؛ استراتژی‌هایی که سر میز معامله و برای چانه‌زنی به کار می‌آیند.

بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره  
Best Alternative To a Negotiated Agreement

# BATNA



## اهمیت بتنا برای چانه‌زنی مذاکره‌کنندگان

هنگام چانه‌زنی به اندازه کافی و بادقت همه‌چیز را تحلیل و بررسی کنید تا مبدا معامله نقدی خوبی را به خاطر بتنای نسبه از دست بدهید. برای مثال، وقتی مهلت تمدید بیمه‌نامه منزل مسکونی علی رو به اتمام بود، تصمیم گرفت بازار را برای مقایسه قیمت‌ها بررسی کند. بیمه کنونی علی در ۳ سال گذشته، هر سال ۷ تا ۱۰ درصد افزایش قیمت داشت؛ بنابراین مطمئن نبود که بهترین معامله نصیبش شده است. او توانست شرکتی را پیدا کند که با نرخ ۳۰٪ کمتر، خانه او را بیمه می‌کرد. علی تقریباً تصمیم گرفته بود که شرکت بیمه خود را عوض کند، اما بعد از کمی کندوکاو و راهنمایی‌های شرکت بیمه کنونی، متوجه برخی شرایط و موارد پوشش بیمه در پیچ‌وخم‌های بندهای قانونی قرارداد شد. او پس از حساب‌و‌کتاب‌کردن‌هایی که مقایسه قیمت‌ها را امکان‌پذیر می‌کرد، به این نتیجه رسید که شرکت بیمه کنونی، پیشنهاد بهتری نسبت به شرکت جدید به او داده است. درسی که از این داستان می‌گیریم، این است که ممکن است پیشنهاد روی میز دقیقاً همان بتنای شما نباشد، پس تلاش کنید تا قبل از انجام هر کاری به درک و شناخت درستی از بتنای خود برسید.

# مهارت‌های مذاکره چیست؟

## ۱. بتنها را بشناسید و آنها را تحلیل کنید

نقطه‌قوت شما در مذاکره، تمایل و توانایی برای کنار گذاشتن معامله پیشنهادی و پیگیری معامله جایگزین است. مذاکره‌کنندگان زیرک تلاش می‌کنند تا قبل از رسیدن به پای میز مذاکره، بتنها را شناخته و تحلیل کنند.

## ۲. فرایند مذاکره را به مذاکره بگذارید

هرگز فرض نکنید که مسائلی نظیر زمان ملاقات، افراد حاضر در جلسه، دستور کار و غیره، نیازی به توافق ندارند. سعی کنید از قبل با طرف مقابل خود، حتی در مورد نحوه مذاکره، نیز مذاکره کنید. بحث‌کردن در مورد روال کار، مسیر رسیدن به گفت‌وگوی منسجم را هموارتر می‌کند.

## ۳. رابطه دوستانه برقرار کنید

شروع گپی خودمانی، در دقایق اول مذاکره همیشه آسان نیست؛ به‌خصوص اگر پای ضرب‌الاجل‌های فشرده نیز در میان باشد؛ اما تحقیقات نشان داده که این کار مزیت‌های زیادی دارد. اگر قبل از شروع بحث‌های کاری با طرف مقابل ارتباط برقرار کرده و یکدیگر را بهتر بشناسید، همکاری بیشتری خواهید داشت و به‌احتمال زیاد به توافق خواهید رسید. اگر از طریق ایمیل مذاکره می‌کنید، بهتر است صحبت تلفنی کوتاهی با او داشته باشید. این یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مذاکره است که باید یاد بگیرید.

## ۴. فعالانه گوش دهید

حین مذاکره و موقع گوش‌دادن به صحبت‌های طرف مقابل، به جوابی که می‌خواهید بدهید، فکر نکنید. در عوض، خیلی دقیق به استدلال‌های او گوش دهید و برداشت خود را از حرف‌های او بیان کنید تا مطمئن شوید که درست متوجه منظور او شده‌اید. سعی کنید احساساتی مثل ناامیدی و درماندگی را در صحبت‌های طرف مقابل تشخیص دهید. با این کار نه تنها اطلاعات ارزشمندی به دست می‌آورید، بلکه باعث می‌شوید که طرف مقابل نیز مانند شما رفتار کند و خوب به حرف‌هایتان گوش دهد.

## ۵. سؤالات خوبی را مطرح کنید

اگر زیاد سوال کنید، می‌توانید بیشتر از مذاکره یکپارچه بهره ببرید؛ البته سؤالاتی که جواب‌های مفیدی دارند. سعی کنید پرسش‌هایی را که پاسخشان «بله و خیر» است، مطرح نکنید، بلکه بیشتر از پرسش‌هایی مانند «نظرتان در مورد این ایده چیست؟» یا «می‌توانید درباره چالش‌هایی که در این باره با آن روبه‌رو هستید، توضیح دهید؟» استفاده کنید که جواب‌های جزئی‌تری به‌دنبال دارند.

## ۶. از تبادلات زیرکانه استفاده کنید

تبادلات زیرکانه را می‌توان یکی از مهارت‌های مذاکره دانست. تلاش کنید تا مواردی را شناسایی کنید که طرف مقابل به‌شدت به آنها اهمیت می‌دهد و برای شما اهمیت کمتری دارد؛ سپس پیشنهاد دهید که در قبال گرفتن امتیاز مورد دیگری که برای شما ارزش دارد، امتیاز آن مورد را به او واگذار می‌کنید.

## ۷. نسبت به تعصبات لنگری آگاه باشید

تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که اولین رقمی که در مذاکره مطرح می‌شود، حتی اگر غیرمنطقی باشد، تأثیر قدرتمندی بر مذاکرات بعدی دارد. سعی کنید اولین پیشنهاد را شما بدهید و صحبت‌ها را به سمتی که مایلید، هدایت کنید؛ با این کار از تعصبات لنگری در امان خواهید ماند. اگر طرف مقابل اولین پیشنهاد را داد، خواسته‌ها و گزینه‌های جایگزین خود را در ذهن مرور کرده و در صورت نیاز، آماده تغییر آنها باشید.

## ۸. چند پیشنهاد معادل را هم‌زمان ارائه دهید

به‌جای ارائه تک‌به‌تک پیشنهادات، سعی کنید چند پیشنهاد را هم‌زمان ارائه دهید. اگر طرف مقابل همه پیشنهادات شما را رد کرد، از او بپرسید که کدام را بیش از همه ترجیح می‌دهد و چرا. سپس تلاش کنید همان پیشنهاد را وسوسه‌انگیزتر بیان کنید، یا با استفاده از طوفان فکری به پیشنهاد رضایت‌بخشی برای هر دو طرف برسید. این استراتژی احتمال رسیدن به بن‌بست را کاهش داده و بستر لازم را برای طرح راه‌حل‌های خلاقانه فراهم می‌کند.

## ۹. از قرارداد مشروط استفاده کنید

مذاکره‌کنندگان اغلب به بن‌بست می‌رسند، زیرا نمی‌توانند درمورد احتمالات آینده و تأثیر آنها بر قرارداد، به توافق برسند. در این موارد از قرارداد مشروط به‌عنوان یکی از مهارت‌های مذاکره استفاده کنید؛ به عبارتی، روی احتمالات آینده شرط ببندید؛ برای مثال، اگر به ادعای پیمانکار مبنی بر نوسازی خانه خود در ۳ ماه شک دارید، سعی کنید قرارداد مشروطی با او ببندید و در آن ذکر کنید که در صورت تکمیل دیرتر از موعد، او را جریمه و در صورت تکمیل زودتر از موعد، به او پاداش می‌دهید. اگر او واقعا به ادعای خود مطمئن باشد، قرارداد و شروط شما را قبول خواهد کرد.

## ۱۰. برای تمام مراحل اجرایی برنامه‌ریزی کنید

راه دیگری برای تضمین کارایی قراردادهای طولانی‌مدت، گنجاندن اهداف کوتاه‌مدت و ضرب‌الاجل‌های متعدد در قرارداد است. حتی می‌توانید قرارهای ملاقاتی را در فاصله‌های زمانی مشخص برنامه‌ریزی کنید که در آنها رسیدن به اهداف را بررسی کرده و حتی درباره برخی موارد، از نو مذاکره کنید. به‌علاوه، می‌توانید بندهایی از قرارداد را به روش‌های حل مناقشه، مثل واسطه‌گری و داوری، اختصاص دهید.

## ۱۰ نکته برای بهبود مهارت‌های مذاکره

- ۱ — هدف نهایی را مشخص کنید؛
- ۲ — رابطه دوستانه‌ای برقرار کنید؛
- ۳ — به منصفانه بودن پیشنهادات توجه کنید؛
- ۴ — مایل به سازش باشید؛
- ۵ — محدودیت‌های زمانی اعمال کنید؛
- ۶ — پیشنهادات چندگانه‌ای ارائه دهید؛
- ۷ — اعتماد به نفس داشته باشید؛
- ۸ — از شنیدن جواب منفی ناراحت نشوید؛
- ۹ — نقاط ضعف خود را بشناسید؛
- ۱۰ — مذاکره را شبیه‌سازی و تمرین کنید.



## مذاکره در محیط کار



### مذاکره با مدیر

مذاکره با مدیر می‌تواند استرس‌زا باشد. در بعضی موارد، کارمندان ممکن است ناراحت شوند و نتوانند به‌خوبی خواسته‌ها و نیازهای خود را با شخصی که در مقام ارشد است، به اشتراک بگذارند. با این حال، اغلب در طول فرایند جست‌وجوی کار و استخدام، با این نوع مذاکره روبه‌رو خواهید شد. ممکن است مجبور شوید که درمورد حقوق، مزایا و وظایف شغل خود مذاکره کنید. هریک از این موارد می‌تواند به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی شما اثر بگذارد. علاوه بر این، مذاکره درباره این عوامل به شما فرصتی می‌دهد تا مهارت‌های ارتباطی خود را به کارفرما نشان دهید؛ همچنین ممکن است هنگام ارزیابی مجدد قرارداد کار یا درخواست افزایش حقوق در شغل فعلی‌تان نیز مجبور به مذاکره با مدیر شوید.

### مذاکره با همکاران

بسیاری از وظایف، نیاز به کار تیمی دارند و بدون مهارت‌های قوی در مذاکره، ممکن است وظایف به‌درستی بین افراد تقسیم نشوند. مهارت‌های مذاکره به کارمندان اجازه می‌دهند تا طرحی را تهیه کنند که به سود کل تیم باشد. ممکن است برای حل اختلافات در محیط کار هم مذاکره کنید.



### مذاکره با فروشندگان



شغل برخی از کارمندان، مدیریت فروشندگان محصولات است و امکان دارد که بازده عملکرد آنها تحت‌تأثیر نحوه مذاکره باشد. توانایی دستیابی به توافق با ارائه‌دهندگان خدمات، می‌تواند بر روابط حرفه‌ای و موفقیت شما تأثیر بگذارد.

## چطور برای مذاکره آماده شویم؟

هدف از انجام مذاکره هرچه باشد، آمادگی قبلی کلید موفقیت است. هنگام آماده‌شدن برای مذاکره، موارد زیر را حتماً مشخص کنید:

**چه چیزی را می‌خواهید به دست آورید؟**

**در چه مواردی می‌توانید سازش کنید؟**

**چه شرایطی را نمی‌پذیرید؟**

**ممکن است با چه اعتراضاتی روبه‌رو شوید؟**

**نتایج احتمالی چه خواهند بود؟**

تحقیق درمورد مذاکره‌کننده و شرایط مذاکره هم می‌تواند مفید باشد؛ یعنی باید محدودیت‌های مذاکره‌کننده را نیز درک کنید.

**تحقیقات خود را انجام دهید.**

اگر قبل از انجام مذاکره، به موارد بالا پاسخ دهید، احتمال غافل‌گیر شدن در طول مذاکره کمتر می‌شود.

**تعهدات را بشناسید.**

**مخالفت‌های بالقوه مذاکره خود را در نظر بگیرید.**

**بهترین گزینه جایگزین برای توافق در مذاکره (بتنا)ی خود را تعریف کنید.**

**بدانید چه زمانی باید کوتاه بیايید.**

**برنامه زمانی خود را به خاطر داشته باشید.**

# ۸ اشتباه رایج در مذاکره وراه‌های جلوگیری از آنها

موفق‌ترین صاحبان هر کسب‌وکاری، اغلب افرادی هستند که زود شروع کرده‌اند و هیچ‌وقت از تلاش برای بهبود مهارت‌های خود در مذاکره دست نکشیده‌اند. همه ما باید با اشتباه‌های رایج در مذاکره آشنا شویم و از انجام آنها دوری کنیم. ۸ اشتباه رایج در مذاکره به این شرح هستند:



اشتیاق زیاد و در نتیجه خوش‌بینی و اعتماد به نفس بیش از حد در مذاکره



تمرکز مطلق بر علاقه‌مندی‌های خود (خودمحوری)



پذیرش سریع هر نوع مصالحه، فقط برای اینکه کار را تمام کرده باشید



پیروزی یعنی همین حالا توافق کردن



مذاکره را چانه‌زدن بر سر قیمت دانستن



مذاکره را یک رقابت ورزشی انفرادی دانستن



اجازه دادن به تعصبات، احساسات و نفس خود برای تأثیرگذاری بر منطق شما



اتکای بیش از حد به شهود به جای شواهد

## تمرکز مطلق بر علاقه‌مندی‌های خود (خودمحوری)

اگر به اندازه کافی برای شناخت و درک نیازها و اولویت‌های طرف مقابل وقت نگذارید، نمی‌توانید متوجه سرخ‌های ارزشمندی شوید که پیگیری آنها برای هر دو طرف مذاکره، نتایج بهتری به همراه دارد. به یاد داشته باشید که در هر کسب‌وکار و رابطه‌ای، حالت مذاکره برد-برد بهتر از حالت برد-باخت است.



## اشتیاق زیاد و در نتیجه خوش‌بینی و اعتماد به نفس بیش از حد در مذاکره

داشتن اعتقاد راسخ به شکست ناپذیر بودن، می‌تواند به وضعیتی منجر شود که در آن به همه احتمالات ممکن توجه نشود؛ برای مثال، احتمال بهم‌خوردن توافق یا متعهدنبودن طرف مقابل به قرارداد. هدف از مذاکره بیشتر از اینکه فروش باشد، کاهش ریسک و تردید است.



## پیروزی یعنی همین حالا توافق کردن

تلاش برای رسیدن به توافق آنی یک اشتباه رایج در مذاکره است. گاهی اوقات، توافق نکردن یا توافق در آینده بهترین گزینه ممکن است. همیشه به یاد داشته باشید که اقدامات شتابزده تأثیرات ماندگاری بر شهرت، اعتمادپذیری، مذاکرات آینده و روابط بلندمدت شما دارند. هیچ‌وقت کاری را به‌ناچار انجام ندهید و جرئت این را داشته باشید که در صورت لزوم از معامله کناره بگیرید.



## پذیرش سریع هر نوع مصالحه، فقط برای تمام کردن کار

اکثر کارآفرینان فقط دوست دارند کارها را سریع انجام دهند؛ آنها می‌توانند تکلیف‌های متعددی را، با فشار کاری بالا و به‌صورت هم‌زمان به انجام برسانند؛ در نتیجه معیار موفقیت از دید آنها، تعداد کارهای تکمیل‌شده است. شاید به این دلیل که از تعارض فراری هستید یا دوست دارید پیروزی خود را به رخ بکشید، توافقی را امضا کنید که در آینده از آن پشیمان شوید. هرگز به این دلایل، وجدان و اصول اولیه خود را زیر پا نگذارید.





## مذاکره را یک رقابت ورزشی انفرادی دانستن

ممکن است با اجرای عملیات بهینه (Lean operations) در فضای کسب و کار، جان سالم به در ببرید و به روحیه مستقل خود ببالید، اما سعی کنید مسئولیت‌پذیری قهرمانانه را با رهبری کارآمد اشتباه نگیرید. شما نمی‌توانید به تنهایی از پس همه کارها برآیید. شاید رسیدن به ایده‌های ناب کاری تک‌نفره باشد، اما مذاکره موفق نیازمند به‌کارگیری متخصصان مناسب است.



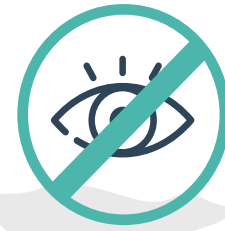
## مذاکره را چانه‌زدن بر سر قیمت دانستن

توجه بیش‌ازحد به قیمت و غفلت از سایر عوامل یک اشتباه رایج در مذاکره به حساب می‌آید. در اکثر کسب و کارهایی که می‌شناسیم، صاحب آن حرفه مثل یک فروشنده، سر قیمت با خریدار چانه می‌زند؛ اما در معاملات پیچیده‌تر بین شرکا، سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان، مسائل دیگری نظیر ریسک، سودهای بلندمدت و روابط نیز به مذاکره گذاشته می‌شوند.



## اتکای بیش‌ازحد به شهود به‌جای شواهد

همه مذاکرات تا حدی نیازمند اقدامات مبتکرانه و فی‌البداهه هستند، اما وقتی برای پشتیبانی از بهترین پیشنهاد، مصالحه معقول و شناخت نشانه‌های عقب‌نشینی آماده نشده‌اید، نمی‌توانید توقع موفقیت داشته باشید. وقتی مذاکره طبق انتظارتان پیش نمی‌رود و چیزی جز حس ششم خود ندارید، مقصرش مردن طرف مقابل نیز به شما کمک نخواهد کرد.



## اجازه‌دادن به تعصبات، احساسات و نفس خود برای تأثیرگذاری بر منطق شما

این اشتباه باعث می‌شود که فقط چیزی را که می‌خواهید، ببینید و بشنوید و وقتی که اوضاع طبق خواسته شما پیش نرفت، عکس‌العمل نامناسبی نشان دهید. با کنترل هیجانات خود، شناخت جایگاه طرف مقابل و استفاده از استدلال‌های منطقی می‌توانید مذاکره رضایت‌بخش و موفقی داشته باشید.



این اشتباه باعث می‌شود که فقط چیزی را که می‌خواهید، ببینید و بشنوید و وقتی که اوضاع طبق خواسته شما پیش نرفت، عکس‌العمل نامناسبی نشان دهید. با کنترل هیجانات خود، شناخت جایگاه طرف مقابل و استفاده از استدلال‌های منطقی می‌توانید مذاکره رضایت‌بخش و موفقی داشته باشید.

## چطور از این اشتباهات جلوگیری کنیم؟

اولین قدم در راستای ممانعت از انجام این اشتباهات، پذیرفتن این واقعیت است که مذاکره در کسب و کار، رخداد خاص و گاه‌به‌گاهی نیست، بلکه نوعی فرهنگ و منش است. با درک این مسئله که هر روز در حال مذاکره هستید، می‌توانید بهتر عمل کنید و اعتماد به نفس خود را با تمرین و یادگیری از اشتباهات، افزایش دهید.

سعی کنید هنگام مذاکره، بدون اینکه بیش‌ازحد دستوری به نظر برسید، خوش‌برخورد و ثابت‌قدم باشید و همیشه حرفه‌ای برخورد کنید. اگر مذاکره طبق خواسته شما پیش نرفت، عصبانی نشوید و در صورت نیاز از متخصصان داخلی و خارجی کمک بگیرید. برای رسیدن به آنچه که می‌خواهید، مذاکره کنید و هرگز منتظر شانس نمانید.

## به یاد داشته باشید ...

شرایط محل کار همیشه در حال تغییر است، اما نیاز به انجام مذاکره همیشه ثابت است. به خاطر داشته باشید که تغییر شیوه‌های تجارت می‌تواند چالش‌های جدیدی را ایجاد کند. علاوه بر یادگیری مهارت‌های مذاکره، لازم است بدانید که چگونه آنها را با هر موقعیت خاصی تطبیق دهید.

مهارت‌های مذاکره می‌توانند برای پیشرفت در شغل، تأمین حقوق بالاتر و رفع نیازهای مهم تجاری، به شما کمک کنند. پس فراموش نکنید که تمرین مداوم برای بهبود توانایی و مهارت مذاکره بسیار مهم است.



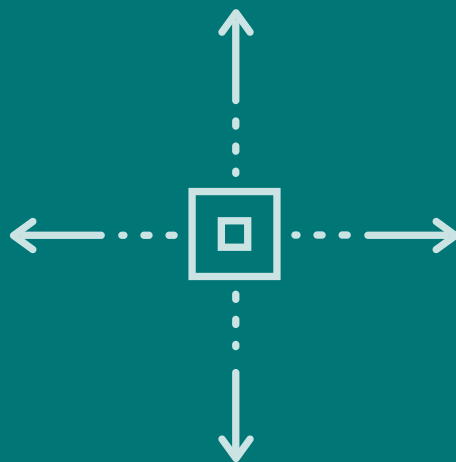
Cognitive  
flexibility



مهارت دهم

انعطاف پذیری شناختی

# انعطاف‌پذیری شناختی



انعطاف‌پذیری شناختی، به‌عنوان توانایی تغییر  
تفکر (شناخت) یا مجموعه تفکرات برای تطبیق  
پذیری با موقعیت‌های جدید موردنظر تعریف  
می‌شود.

اکثر روان‌شناسان، انعطاف‌پذیری شناختی را به‌عنوان توانایی سوییچ‌کردن بین افکار مختلف می‌دانند؛ در حالی که برخی دیگر آن را معادل مفاهیمی می‌دانند مانند: به‌روزرکردن تفکرات قدیمی، تفکر چندوجهی یا ایجاد اشتراکات ذهنی بین دو یا چندین مفهوم کاملاً غیرمرتبط. به‌طور کلی انعطاف‌پذیری شناختی، ضمن کمک به افراد برای مدیریت هرچه بهتر موقعیت‌های غیرمنتظره، به آنها یاری می‌رساند تا چیزهای جدیدی را بیاموزند، آموخته‌های جدید را به‌راحتی به‌چای اطلاعات قدیمی در ذهنشان جایگزین کنند و آموخته‌های قدیمی را دور بریزند؛ برای مثال، فرض کنید که فردی با وجود آگاهی از اینکه مصرف سیگار به ریه‌هایش آسیب می‌زند، باز هم نمی‌تواند آن را کنار بگذارد و اطلاعات دقیق و جدیدی را در رابطه با آسیب‌رسان‌بودن چیزی مانند سیگار، در ذهنش جای دهد؛ در چنین شرایطی می‌توانیم بگوییم که این فرد از نظر شناختی، انعطاف‌پذیر نیست.

# جنبه‌های انعطاف‌پذیری شناختی

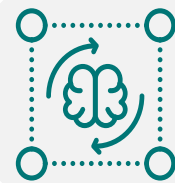
## سویچ کردن جریان فکری یا تمرکز

اغلب به توانایی تغییر افکار بین مفاهیم متعدد، انعطاف‌پذیری شناختی می‌گوییم؛ برای مثال، فرض کنید که در کنار دو دوست خود نشسته‌اید و در رابطه با قوانین بیس‌بال با همدیگر صحبت می‌کنید؛ یکی از دوستانتان به‌صورت خیلی ناگهانی صحبت کردن در مورد ادبیات فرانسه را شروع می‌کند. در این سناریو، توانایی شما برای انتقال افکارتان بین دو مفهوم متفاوت، انعطاف‌پذیری شناختی محسوب می‌شود.



## به‌روزرسانی باورها و تفکرات

در برخی موارد نیز انعطاف‌پذیری شناختی به توانایی افراد در به‌روزرسانی اطلاعات ذهنی و تفکراتشان اشاره دارد تا توسط آن بتوانند خود را با داده‌ها یا محرک‌های جدید سازگار کنند؛ در واقع، چنین افرادی حتی در صورت مواجهه با داده‌های جدید یا اطلاعات بهتر، نمی‌توانند طرز تفکر خود را تغییر دهند؛ به‌عنوان مثال، زمانی که نیکولاس کوپرنیک (Nicolaus Copernicus)، اعلام کرد که خورشید مرکز منظومه شمسی است، افرادی که انعطاف‌پذیری شناختی نداشتند، نتوانستند این مفهوم را بپذیرند.



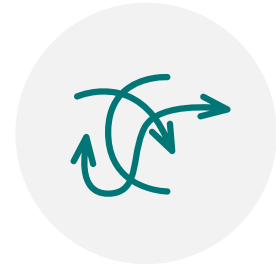
## تفکر چندوجهی

انعطاف‌پذیری شناختی گاهی می‌تواند به توانایی افراد برای فکر کردن به چندین عنصر به طور هم‌زمان اشاره داشته باشد؛ به‌عنوان مثال، فرض کنید که به یک شیء نگاه می‌کنید و متوجه می‌شوید که رنگ آن مایل به قرمز است؛ همچنین به‌طور هم‌زمان می‌توانید سایر ویژگی‌های آن را (شکل، قیمت، میزان شکنندگی، جنس، حجم و غیره) از نظر بگذرانید؛ در چنین شرایطی، توانایی شما برای ایجاد ارتباط بین جنبه‌های مختلف قابل‌مشاهده از آن شیء، انعطاف‌پذیری شناختی محسوب می‌شود.



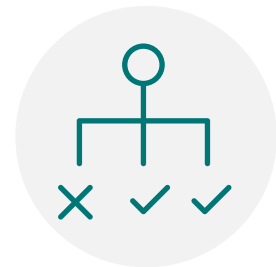
## تحلیل و بازسازی افکار

هنگام روبه‌رو شدن با افکار یا مشکلاتی که از حد معمول پیچیده‌تر هستند، انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند کمک کند تا ساختار پیچیده افکار یا مسائل را به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم و تجزیه کنیم؛ به عبارت بهتر، اینکه افراد بتوانند بین المان‌های (گزینه‌های) خاصی که با مسائل بزرگ‌تر در ارتباط هستند، حرکت کنند و بکوشند تا آنها را حل کنند، نمونه‌ای از انعطاف‌پذیری شناختی است. در حالت کلی، بررسی دیدگاه‌های جدید، ساده‌سازی مسائل و درک اینکه چگونه المان‌های کوچک در مسئله‌های بزرگ‌تر نقش دارند، انعطاف‌پذیری شناختی تلقی می‌شود.



## آگاهی گسترده

برخی از افراد نیز معتقد هستند که انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی درک آگاهانه همه گزینه‌ها و انتخاب‌های ممکن و موجود در یک سناریوی خاص است؛ به عنوان مثال، کسی که شطرنج بازی می‌کند، باید بتواند آگاهی مناسبی از حرکات بعدی یا برنامه‌های احتمالی رقیبش داشته باشد تا بتواند بازی را برای پیش‌برد.



## اهمیت حفظ انعطاف‌پذیری شناختی

انعطاف‌پذیری شناختی برای انتقال سریع بین افکار مختلف و توجه به موضوعات متفاوت، به‌صورت هم‌زمان بسیار مهم است. کسانی که سطح انعطاف‌پذیری شناختی در آنان بسیار پایین است، قادر نیستند که از یک مفهوم به مفهوم دیگری در ذهن خود سوییچ کنند و اغلب در قطاری از افکار ثابت، گیر می‌کنند یا فقط می‌توانند روی یک موضوع تمرکز کنند؛ در حالی که انعطاف‌پذیری شناختی پایین یا گیرکردن در افکار خاصی شبیه به تماشا کردن فقط یک کانال تلویزیونی یا خواندن فقط یک کتاب در تمام طول عمر است؛ همچنین این دسته از افراد برای سازگار کردن خود با تغییرات و محرک‌های جدید، با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند.

راهکار مفیدی برای رهایی از چنین وضعیتی این است که بتوانید به‌سرعت جهت تفکر خود را بین مفاهیم مختلف به‌اصطلاح شیفت دهید و دیدگاه خود را برای جایگزین کردن اطلاعات جدید تغییر دهید. انعطاف‌پذیری شناختی، فراتر از تکامل فرهنگی و حتی تکامل بیولوژیکی ذهن، به افراد کمک می‌کند تا برای سازگاری با اطلاعات جدید، سیستم باورها و تفکرات قدیمی خود را به روز کنند؛ برای مثال، افرادی را در نظر بگیرید که نمی‌توانستند نحوه استفاده از کامپیوتر یا تلفن همراه را یاد بگیرند؛ احتمال دارد که چنین افرادی در روش‌ها، طرز تفکر و باورهای قدیمی خود مانده باشند و هنوز هم نتوانند دیدگاه‌های نسل جدید را درک کنند؛ به‌علاوه، انعطاف‌پذیری شناختی ضمن اینکه توانایی افراد را در سازگاری با موقعیت‌های جدید بهبود می‌بخشد، عملکرد ذهنی آنها را نیز ارتقا می‌دهد؛ به عبارتی، سطح بالای انعطاف‌پذیری شناختی، به افراد کمک می‌کند تا با کارایی بیشتری، بین تفکرات مختلف سوییچ کنند و هم‌زمان روی موقعیت‌های بیشتری تمرکز داشته باشند؛ به همین دلیل افرادی که از نظر ذهنی انعطاف بالایی دارند، تمایل دارند که به بهترین شکل، در انجام کارها تسلط داشته باشند و آن‌ها را درک کنند؛ در حل موضوعات مختلف خلاقیت داشته باشند و آگاهی خود را نسبت به شرایط پیرامونشان گسترش دهند.

در مقابل، افرادی که سطح انعطاف‌پذیری پایینی دارند، به‌طور معمول در روش‌ها و تفکرات قدیمی خود به‌اصطلاح گیر می‌کنند و به روبه‌رو شدن با موقعیت‌های جدید علاقه‌ای ندارند. چنین افرادی برای سازگار کردن خودشان با شرایط جدیدی مانند تغییرات رفتاری، روحی، محیطی، تکنولوژیکی و غیره، به مشکل می‌خورند. حال اگر هدف شما این است که بالاترین میزان عملکرد ذهنی خودتان را حفظ کنید، بهتر است فعالیت‌هایی را انجام دهید که باعث افزایش انعطاف‌پذیری شناختی می‌شوند؛ این فعالیت‌ها می‌توانند نتایج مثبت قابل‌توجهی برایتان به همراه داشته باشند.

# چالش‌های انعطاف‌پذیری شناختی

## حافظه

برای رسیدن به تفکر انعطاف‌پذیر، باید بتوانید از ذخایر بی‌شمار معلومات و خاطرات خود برای انجام تکلیف یا مسئله موجود استفاده کنید. توانایی دسترسی عمیق به گذشته و نه فقط فراخوانی اولین و دم‌دست‌ترین مورد از حافظه، نیازمند حافظه اخباری (declarative memory) قوی است.

## قلب انعطاف‌پذیری شناختی

توانایی استفاده از خاطره‌ای مربوط به گذشته برای حل مشکل کنونی، قلب انعطاف‌پذیری شناختی است؛ نه تنها به خاطر اینکه در گذشته با آن مشکل مواجه شده‌اید، بلکه به خاطر اینکه می‌توانید بین آن مشکل و مشکل دیگر ارتباط برقرار کنید و الگوی مربوطه را بشناسید.

## تعصب تأییدی

گاهی اوقات، همان‌طور که سن ما بالا می‌رود، به شیوه تفکر خاصی می‌چسبیم و نمی‌توانیم آن را رها کنیم و به سراغ ایده‌های جدید برویم؛ تمایل داریم که آنها را طوری شکل دهیم که با اطلاعات قبلی ما هم‌خوانی داشته باشند؛ بنابراین، ارزشمندترین بخش یادگیری را از دست می‌دهیم.

## برجستگی

بخش بزرگی از مغز، شبکه برجستگی، به توجه به چیزهای برجسته و متمایز در محیط دوروبرمان اختصاص یافته است؛ تعیین اینکه کدام‌یک از این چیزها ارزش توجه دارند، نیازمند انعطاف‌پذیری شناختی است.

## کوتاه‌نظری (در مقابل آینده‌نگری)

شاید برای شما هم پیش آمده باشد که در نقطه‌ای از مکالمه با خود بگویید: «خیلی خسته‌کننده است، مکالمه‌های همیشگی، چیزهایی که قبلاً هم درباره آنها صحبت کرده‌ایم». انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی انعطاف عضلات مغز و کنارزدن پرده‌ها و پیدا کردن موضوع جالب‌تری برای مکالمه است. آگاهی از اینکه چه چیزی را می‌دانید که گفتن آن بیشترین سود را برای هم‌صحبت‌های شما دارد، انعطاف‌پذیری شناختی است.



## پایین‌بودن بازداری نهان

بازداری نهان (Latent inhibition)، عنوانی است برای این حقیقت که معنی‌بخشیدن به محرکی آشنا، بیشتر از محرکی جدید زمان می‌برد؛ برای مثال، همه ما ممکن است هر روز از کنار همان خانه‌های همیشگی عبور کنیم و اهمیت چندانی به آنها ندهیم؛ تا وقتی که به‌دلیل خاصی، توجه ما را جلب کنند؛ این چیز نرمالی است و به مغز ما اجازه می‌دهد تا به اطلاعات قدیمی توجه نکند و بتواند بر اطلاعات جدید متمرکز شود. برخی از افراد، بازداری نهان کمی دارند؛ یعنی گنجاندن آن خانه‌ها در دسته «اطلاعات قدیمی» و گذر از آنها برایشان دشوار است. شاعران، نویسندگان و هنرمندان دیگر هم بیش از حد درگیر جزئیات چیزها می‌شوند؛ این ویژگی به آنها اجازه می‌دهد تا خلاقیت بیشتری داشته باشند؛ اما گاهی اوقات به مغز اجازه نمی‌دهد تا تصویر بزرگ‌تر را ببیند یا از آن محرک‌ها عبور کند.

## تنگناهای اطلاعاتی

گاهی اوقات، انعطاف‌پذیری شناختی ما با تنگنا مواجه می‌شود، زیرا بار ذهنی ما آن‌قدر سنگین است یا اطلاعات و تجارب ذخیره‌شده در اندوخته معلومات ما آن‌قدر زیاد است که تنگنا یا گلوگاه به وجود می‌آید؛ مثل وقتی که قطعات یخ نمی‌گذارند که آب از بطری خارج شود، تکه‌های اطلاعاتی‌ای که می‌توانیم در یک موقعیت به یاد بیاوریم، آن‌قدر زیاد است که در نهایت هیچ چیز به ذهنمان نمی‌رسد. چند راه برای غلبه بر این وضعیت در بخش بعدی ذکر خواهد شد.

## تفکر انعطاف‌ناپذیر

تفکر انعطاف‌ناپذیر، نقطه مقابل انعطاف‌پذیری شناختی است و چیزی است که وضعیت‌های روان‌شناختی، مثل افسردگی و اضطراب را تعریف می‌کند: ما در چرخه باطل نشخوار، گیر می‌کنیم و نمی‌توانیم نحوه تفکر خود را تغییر دهیم. آگاهی از الگوی افکار خود، قدم بزرگی در راستای دیدن دنیا از زاویه جدید و کسب احساس مثبت‌تری از جهان اطراف است.

## تقویت

فکرکردن مثل راه‌رفتن است؛ هر جا که بروید ردپایی به جا می‌گذارید و هرچقدر جلوتر بروید، مسیر را بهتر می‌شناسید. مسیرهای عصبی نیز در وضعیت مشابهی قرار دارند. مغز ما آنچه را که در مسیرهای عصبی خود تقویت کرده‌ایم، به خاطر می‌آورد؛ بنابراین اگر همیشه از اطلاعات یکسان استفاده کنیم یا همان داستان‌های مشابه را تعریف کنیم، مسیرهای عصبی خود را با آنها علامت‌گذاری می‌کنیم و این، یعنی همیشه داستان‌های تکراری را برای فردی تکراری تعریف می‌کنیم و با انعطاف‌پذیری شناختی کمتری به موقعیت‌ها و تکالیف واکنش می‌دهیم.

# راه‌های تقویت انعطاف‌پذیری شناختی

## ۱ به افکار خود توجه کنید

وقتی از شما خواسته می‌شود تا معلومات یا تجارب خود را به اشتراک بگذارید، ذهن شما به کجای می‌رود و به کجا نمی‌رود؟

## ۲ هدفمند باشید

از خود سؤال کنید: می‌خواهی چه چیزی را بدانی؟ می‌خواهی درمورد چه چیزی صحبت کنی؟

## ۳ دسته‌بندی کنید

دسته‌بندی‌های ذهنی برای اطلاعات و موقعیت‌های پیش رو ایجاد کنید تا بتوانید راحت‌تر تجارب خود را سازماندهی کنید. هنگام خواندن اخبار، رئوس آن را در دسته بندی‌های ذهنی مثل محیط‌زیست، سیاست، هنر و غیره جا بدهید تا بعداً راحت‌تر بتوانید آنها را از ذهن خود فرا بخوانید.

## ۴ کدگذاری و نشانه‌های بازیابی را هماهنگ کنید

راجع به معنای عملکردی اطلاعات فکر کنید، اینکه آنها را در چه زمینه‌ای به کار می‌برید؛ این کار به شما کمک می‌کند تا آنها را در مواقع نیاز به یاد آورید. مهم‌ترین علت شکست استارت‌آپ‌ها، گردش نقدینگی نیست، بلکه این واقعیت است که مردم محصول آنها را نمی‌خواهند.

## ۵ تجربه خود را ثبت کنید

گاهی اوقات مغز خود را تمیز کنید؛ برخی اطلاعات و خاطرات را از آن خارج کنید و روی کاغذ بیاورید. تحقیقات می‌گویند که اگر نگرانی‌های خود را تخلیه کنید، فضای بیشتری در مغز باز می‌شود که به شما کمک می‌کند تا در طول روز به چیزهای دیگری نیز فکر کنید و انعطاف‌پذیری شناختی بهتری داشته باشید.

## ۶ اگر چیزی را درست بفهمید، آن را فراموش نمی‌کنید

همه ما اغلب نمی‌توانیم مفاهیمی را که لازم داریم به خاطر آوریم؛ چون احتمالاً آن‌قدر که فکر می‌کردیم، آنها را به‌درستی درک نکرده بودیم.

## ۷ ورزش بدنی

مغز شما فقط بعد از ۲۰ دقیقه ورزش شدید، دوپامین، سروتونین، اپیوید، اندورفین، نوروتروفیک و اندوکانبینوئید آزاد می‌کند. همه اینها مواد شیمیایی شادی‌آوری هستند که به بدن و مغز شما اجازه یادگیری و رشد می‌دهند. بدن، به دلایل تکاملی، هنگام ورزش کردن بهتر می‌تواند یاد بگیرد؛ همچنین ورزش باعث افزایش تمرکز و کاهش اضطراب می‌شود و به مرور خلق را متعادل می‌کند، اندازه هیپوکمپ را افزایش می‌دهد و عصب‌زایی را تقویت می‌کند. همه این موارد باعث بهبود انعطاف‌پذیری شناختی می‌شوند.

## ۸ یادگیری مهارت‌های جدید

یادگیری مهارت‌های جدید باعث تقویت انعطاف‌پذیری شناختی می‌شود. یادگیری نوعی ساز موسیقی، زبان یا بازی جدید را امتحان کنید.

## ۹ تغییر روتین روزمره

برای حفظ انعطاف‌پذیری و هوشمندی ذهن، موارد جدیدی را به روتین روزمره خود وارد کنید. مواجهه با هر محرک جدیدی باعث افزایش انعطاف‌پذیری ذهنی می‌شود، زیرا مغز، شما را مجبور می‌کند تا سریع با آن سازگار شوید. سفر نمونه عالی از آن است؛ اما می‌توانید به‌سادگی از مسیر جدیدی از خانه به محل کار بروید یا در مکان‌هایی پیاده‌روی کنید که تا به حال امتحان نکرده‌اید. گاهی اوقات، اطراف خود را با آدم‌هایی که شبیه شما نیستند پر کنید؛ این کار مغز شما را به سمت ایجاد روابط جدید سوق می‌دهد.

## ۱۰ شوخ‌طبعی را در خود پیروانید

توانایی شوخی‌کردن، نشانه انعطاف‌پذیری شناختی است. توانایی شوخی‌کردن یا جوک‌گفتن، به این معنی است که به‌جای گیر کردن در معنی تحت‌اللفظی موقعیت، می‌توانیم به عقب برگردیم و تصویر بزرگ‌تر را ببینیم. یافتن نکات خنده‌دار در موقعیت‌های مختلف، تمرینی برای انعطاف‌پذیری شناختی است.