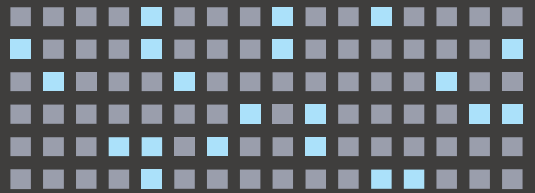




Iran Management Consultants Association No.56. Spring. 2023



# مستزاور

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی، بهار ۱۴۰۲، شماره پیاپی ۵۶، شماره جدید ۳۰، قیمت ۹۰۰۰۰ تومان

از هر پنج کارمند، یک نفر به شدت در معرض  
فرسودگی شغلی قرار دارد

چگونه به هوش مصنوعی مولد آموزش  
دهیم که از داده‌های شرکت شما استفاده کند

چگونه کارمندی را که همیشه بهانه می‌آورد  
مدیریت کنیم

اجازه ندهید قواعد سازمانی شما جلوی  
پیشرفت مدیریت را بگیرد

مدیریت ریسک تدارکات: چابکی سازمانی برای جهانی در حال تغییر

# BE

CAPABLE  
EFFECTIVE  
UNIVERSAL

TAKE YOUR SKILLS TO THE NEXT LEVEL 





## فهرست

### سخن رئیس هیئت مدیره مشاوران مدیریت ایران / ۴

#### مقالات

از هر پنج کارمند، یک نفر به شدت در معرض فرسودگی شغلی قرار دارد. / ۵

برای رشد مهارت‌های رهبری خود، در محیطی با ریسک کم تمرین کنید / ۱۰

چطور نمی‌فهمم که اشتباه می‌کنم؟ خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری / ۱۲

آنچه که وقتی شغل شما در خطر باشد، باید انجام دهید. / ۲۶

چهار روش برای تقویت ایمنی روانی در محل کار / ۳۰

وقتی هر کارمند مدیر ریسک است / ۳۴

اجازه ندهید قواعد سازمانی شما جلوی پیشرفت مدیریت را بگیرد / ۳۸

چگونه کارمندی را که همیشه بهانه می‌آورد مدیریت کنیم / ۴۲

چگونه به هوش مصنوعی مولد آموزش دهیم که از داده‌های شرکت شما استفاده کند / ۴۶

بازاریابی با بودجه کم / ۵۴

هوشمندسازی کسب و کار، از تئوری تا اجرا / ۶۰

معرفی کتاب هوش مالی، راهنمای مدیران برای درک معنای واقعی اعداد / ۶۴

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران  
شورای سردبیری: سعید احمدیان، حسن فروزان  
فرد، علی پاکدوست، سعید میرحسینی، حبیب  
پاشا جبلی، رضا عرب عامری  
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی  
طراح و صفحه‌آرا: نازگل زاهدی  
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا،  
خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک  
۷۰، واحد ۳  
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹



انجمن مشاوران مدیریت ایران  
(IMCA)  
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت  
(ICMCI)

### فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی  
بهار ۱۴۰۲، شماره پیاپی ۵۶ - شماره جدید ۳۰





## سعید احمدیان



### ◀ سخن رئیس هیئت مدیره مشاوران مدیریت ایران

در طی سال‌های اخیر، تعداد زیادی از مشاوران حاذق عرصه مدیریت، فعالیت در این صنعت را ترک نموده و به‌عنوان مدیر اجرایی در بخش خصوصی یا دولتی مشغول به کار شده‌اند. از سوی دیگر مدیران اجرایی زیادی هم هستند که در این سال‌ها از بخش فعالیت اجرایی، رفته رفته در حال کوچ به سوی حرفه‌ی مشاوره مدیریت هستند. هرچند در دنیای پویای امروز که هرچه پیش‌تر می‌رود بر تحرک آن افزوده می‌شود، تغییر در پدیده‌های اجتماعی امری معمول است اما نباید فراموش کرد که هر تغییری در پیچه‌ای بر کنجکاو و هر کنجکاو‌ای در پیچه‌ای به‌سوی آگاهی است.

در حال حاضر در کشور، تحقیقاتی در خصوص این که چند درصد از مشاوران مدیریت طی سال‌های گذشته از بازار داخلی صنعت خارج شده‌اند و جذب چه صنایعی و یا این که در کدام کشور مقصد جذب شده‌اند صورت گرفته و همچنین اطلاعات دقیقی از این که چه تعداد از مدیران سایر بخش‌ها وارد این بازار داخلی شده‌اند در دسترس نیست. بنابراین تحقیق و بررسی در این حوزه می‌تواند نکات بسیار آموزنده‌ای به‌همراه داشته باشد و ابهامات زیادی را رفع کند.

اما در حین جست‌وجو برای یافتن پاسخ به این پرسش که وضعیت مشاوران مدیریت در سطح جهانی چگونه است و تا چه میزانی مشاوران مدیریت در سطح بین‌الملل جذب صنایع مختلف می‌شوند، به مقاله‌ای در "Harvard Business Review" برخوردم که براساس اطلاعات این تحقیق در سال ۲۰۱۳، روند جذب مشاوران مدیریت به‌عنوان مدیران اجرایی با وجود مرسوم نبودن آن، از سال ۲۰۰۴ آغاز شده و با سیر صعودی ادامه پیدا کرده است. ضمناً طبق این بررسی، مشاوران مدیریت از زمانی که سکان هدایت مجموعه‌ای را به‌دست گرفته‌اند، بیش از سایر مدیران توانسته‌اند در صنایع بهبود حاصل کنند (۷۱٪ در مقابل ۴۲٪).

در طی سال‌های اخیر، تعداد زیادی از مشاوران حاذق عرصه مدیریت، فعالیت در این صنعت را ترک نموده و به‌عنوان مدیر اجرایی در بخش خصوصی یا دولتی مشغول به کار شده‌اند. از سوی دیگر مدیران اجرایی زیادی هم هستند که در این سال‌ها از بخش فعالیت اجرایی، رفته رفته در حال کوچ به سوی حرفه‌ی مشاوره مدیریت هستند. هرچند در دنیای پویای امروز که هرچه پیش‌تر می‌رود بر تحرک آن افزوده می‌شود، تغییر در پدیده‌های اجتماعی امری معمول است اما نباید فراموش کرد که هر تغییری در پیچه‌ای بر کنجکاو و هر کنجکاو‌ای در پیچه‌ای به‌سوی آگاهی است.

اما در این تحقیق به این نکته اشاره می‌شود که هر مشاوره‌ی یک مدیر مناسب برای سطح مدیر عاملی نیست (همان‌طور که این موضوع در بین مدیران اجرایی نیز صدق می‌کند). به هر حال این امکان وجود دارد که یک مشاور بسیار توانمند، در نقش مدیرعامل موفق نباشد. به‌عنوان مثال، برخی مشاوران ممکن است در تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده و شناسایی راه‌حل‌های ممکن، استعداد و علاقه‌مندی فراوانی داشته اما از نظر شخصیتی انگیزه لازم برای اجرای راه‌حل‌ها را نداشته باشند، بدیهی است که این مشاوران مناسب حرفه مدیریت اجرایی نخواهند بود.

ضمناً، مشاوره‌دادن و توصیه‌کردن به اجرای کار، همیشه ریسک کمتری نسبت به خود عمل اجرا به‌همراه دارد اما اگر مشاورانی باشند که شجاعت تصمیم‌گیری داشته و ریسک شخصی تصمیمات خود را بپذیرند، به‌احتمال زیاد مدیران اجرایی و مدیران عامل مدبر و با کفایتی خواهند بود.

در انتها، به‌نظر می‌رسد نیاز است که در سطح ملی مطالعه دقیقی در این خصوص صورت پذیرد. و انجمن صنفی مشاوران مدیریت ایران، با افتخار از محققینی که علاقه‌مند به مطالعه و تحقیق در این حوزه بوده حمایت خواهد کرد.



## از هر پنج کارمند، یک نفر به شدت در معرض فرسودگی شغلی قرار دارد.

نوشته شده توسط Julia Moeller و Emma Seppala

دوروتیا عاشق محل کار جدیدش بود و انگیزه زیادی برای کار کردن داشت. مدیرانش از تعامل، حرفه‌ای بودن و فداکاری بالای او خوشحال بودند. او ساعت‌های طولانی کار کرد تا مطمئن شود که کارکنانش به درستی مدیریت می‌شوند، کارها به موقع تحویل داده می‌شوند؛ کار گروهی‌اش به طور ملموسی قوی بود. در دو ماه اول، او به تنهایی یک کنفرانس بزرگ بازاریابی را سازمان‌دهی کرد؛ همه جزئیات کنفرانس با او بود و آن را با ظرفیت کامل برگزار کرد. این کنفرانس شاهکار قبل توجهی بود.

باین حال، در هفته‌های آخر قبل از رویداد، سطح استرس او بالا رفت و علائم فرسودگی شدید در او مشاهده شد، این علائم شامل احساس خستگی جسمی و عاطفی، افسردگی و اختلالات خواب بود. به او دستور داده شد که از کار مرخصی بگیرد. او هرگز در کنفرانس شرکت نکرد و برای رسیدن به سطح عملکرد و سلامت قبلی خود، نیاز به دوره بهبود طولانی پیدا کرد. علائم فرسودگی شغلی او ناشی از استرس طولانی‌مدت و تحلیل رفتن توان او در طول زمان بود.



## تعامل به‌منزله شکوفایی است یا خیر؟

مشارکت کارکنان نگرانی اصلی رهبران منابع انسانی است. هر سال، مدیران و محققان نگران، آمار تکان‌دهنده گالوپ را مورد بحث قرار می‌دهند که از هر ده کارمند ایالات‌متحده، هفت نفر احساس می‌کنند که تعامل ندارند. پی بردن به چگونگی افزایش مشارکت کارکنان چالشی مهم برای مشاوران و هیئت‌مدیره شرکت‌ها بوده است.

نتایج مثبت تعامل شامل بهره‌وری و کیفیت کار بیشتر، افزایش ایمنی و حفظ کارکنان است. در واقع نتایج مثبت تعامل به‌خوبی اثبات شده است به‌گونه‌ای که برخی محققان مانند آرنولد باکر، استاد روانشناسی کار و سازمانی در دانشگاه اراسموس روتردام و همکارانش تعامل را با تجربه «شکوفایی در کار»<sup>۱</sup> مرتبط می‌دانند. به همین ترتیب، امی آل رشلی، استاد روانشناسی تربیتی دانشگاه جورجیا و همکارانش به این نتیجه رسیدند که مشارکت و تعامل دانش‌آموزان در مدارس نشانه‌ای از «شکوفایی» است.

در حالی که مشارکت بیشتر قطعاً مزایای خود را دارد، اکثر ما متوجه شده‌ایم که وقتی به‌شدت درگیر کار برای رسیدن به هدفی هستیم، می‌توانیم چیزی کمتر از فایده مثبت را نیز تجربه کنیم: سطوح بالای استرس. اینجاست که همه‌چیز ظریف‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. مطالعه جدید که توسط مرکز ما در دانشگاه ییل (مرکز هوش هیجانی ییل) با همکاری بنیاد فاس (Faas) انجام شد، ایده درگیری تعاملی را به‌عنوان تجربه‌ای کاملاً

سودمند مورد تردید قرار داد. این نظرسنجی سطح مشارکت و فرسودگی شغلی را در بیش از هزار کارمند آمریکایی بررسی کرد. برای برخی افراد، تعامل در واقع تجربه‌ای کاملاً مثبت است. از هر پنج کارمند در نظرسنجی ما، دو نفر مشارکت بالا و فرسودگی کم را گزارش کردند. این کارکنان همچنین سطح بالای نتایج مثبت (مانند تجربه احساسات مثبت و کسب مهارت‌های جدید) و نتایج منفی پایین (مانند تجربه احساسات منفی یا جستجوی شغل دیگر) را گزارش دادند. ما این‌ها را گروه تعاملی بهینه<sup>۲</sup> می‌نامیم.

با این حال، داده‌ها نشان داد که از هر پنج کارمند، یک نفر هم تعهد تعاملی بالا و هم فرسودگی شغلی بالا را گزارش کرده است. ما این گروه را گروه تعاملی درگیر و خسته<sup>۳</sup> می‌نامیم.

<sup>1</sup> Flourishing at work

<sup>2</sup> The optimally engaged group

<sup>3</sup> The engaged-exhausted group



**از هر پنج کارمند، یک نفر هم تعهد تعاملی بالا و هم فرسودگی شغلی بالا را گزارش کرده است. ما این گروه را گروه تعاملی درگیر و خسته می‌نامیم.**



به‌طور بهینه درگیر هستند و کارمندانی که خسته شده‌اند، می‌توانند تا حدودی روشن شود. نیمی از کارمندانی که به‌طور بهینه درگیر بودند، گزارش دادند که منابع بالایی مانند حمایت سرپرست، پاداش‌ها، به رسمیت شناختن، خودکارآمدی در کار دارند اما خواسته‌های کم مانند فشار کاری کم، بوروکراسی دست‌وپاگیر کم و خواسته‌های کم تا متوسط در مورد تمرکز توجه دارند. در مقابل، چنین تجربیاتی از منابع بالا و خواسته‌های کم (چهار درصد) در میان کارکنان متعهد و خسته نادر بود و اکثر آن‌ها (۶۴ درصد) گزارش دادند که منابع بالا و خواسته‌های بالا را تجربه کرده‌اند. این نکته به مدیران و سرپرستان نشان می‌دهد که از کجا حمایت بیشتر از کارمندان را برای تعامل شروع کنند. برای ارتقای مشارکت، بسیار مهم است که منابع مورد نیاز کارکنان را فراهم کنیم تا کارشان را به‌خوبی انجام دهند، احساس خوبی در مورد کار خود داشته باشند و از استرس‌های کاری که از طریق کار تجربه می‌شوند، بهبود یابند.

بسیاری از بخش‌های منابع انسانی، با دانستن اینکه کارکنان احساس استرس می‌کنند، برنامه‌های سلامتی را برای مقابله با استرس ارائه می‌دهند - معمولاً از طریق

این کارکنان درگیر و خسته، به کار خود علاقه‌مند بودند، اما احساسات بسیار متفاوتی در مورد آن داشتند - گزارش سطح بالایی از علاقه، استرس و ناامیدی. درحالی‌که کارمندان این مدل خاص، رفتارهای مطلوبی مانند کسب مهارت بالا را نشان دادند، همچنین آن‌ها بالاترین قصد جابجایی را در نمونه ما گزارش کردند حتی بیشتر از گروه غیرتعاملی.

این بدان معناست که شرکت‌ها ممکن است در معرض خطر از دست دادن برخی از بانگیزه‌ترین و سخت‌کوش‌ترین کارمندان خود باشند، نه به دلیل عدم مشارکت، بلکه به دلیل تجربه هم‌زمان استرس زیاد و علائم فرسودگی شغلی.

### چگونه می‌توان تعامل بالا را بدون فرسودگی در این فرآیند حفظ کرد؟

درحالی‌که بیشتر تلاش‌های منابع انسانی حول این سؤال متمرکز شده است که چگونه تعامل کارکنان را ارتقا دهیم، ما واقعاً باید رویکرد ظریف‌تری را اتخاذ کنیم و بررسی کنیم که چگونه تعامل را ارتقا دهیم و از فرسودگی کارکنان در این فرآیند جلوگیری کنیم. در اینجاست که تفاوت‌های اصلی بین کارمندانی که



## آنچه ما می‌خواهیم تعامل هوشمندانه است...

می‌گردد. تحقیقات در مورد اهداف بلندپروازانه بسته به افراد متفاوت است، برای تعداد کمی دنبال کردن هدفی بلندپروازانه نسبت به دنبال کردن هدفی متوسط، منجر به عملکرد بالاتری می‌شود. باین حال، برای اکثر مردم، هدف بلندپروازانه، آن‌ها را به بی‌انگیزگی، ریسک‌های غیرمعقول یا ترک کار می‌کشاند.

مدیران و رهبران منابع انسانی می‌توانند با کاهش خواسته‌هایی که از اعضا دارند به کارمندان خود کمک کنند و اطمینان حاصل کنند که اهداف پیش‌بینی شده برای کارمندان واقع‌بینانه باشد و فشار کاری کارمندان را که به دلیل مهارت یا بهره‌وری بسیار زیاد، تحت فشار قرار گرفته‌اند، دوباره متعادل سازند. آن‌ها همچنین باید سعی کنند منابع در دسترس کارکنان را افزایش دهند. این نه تنها شامل منابع مادی مانند زمان و پول می‌شود، بلکه شامل منابع ناملموسی مانند همدلی و دوستی در محل کار و اجازه به کارمندان برای جدا شدن از کار در زمانی که کار نمی‌کنند، نیز می‌گردد. رهبران با اجتناب از ارسال ایمیل به افراد بعد از ساعت کاری، تنظیم قاعده‌ای مبنی بر اینکه عصرها و تعطیلات

تغذیه سالم، ورزش یا ذهن آگاهی. درحالی که می‌دانیم استرس مزمن برای کارکنان خوب نیست، ابتکارات سلامتی شرکت راه اصلی مقابله با این استرس نیست. داده‌های ما نشان می‌دهد درحالی که ابتکارات سلامتی می‌تواند مفید باشد، اهرم بسیار بزرگ‌تر، خودِ کار است.

**منابع انسانی باید با مدیران ارشد بر سطح خواسته‌هایی که از اعضا دارند و همچنین تعادل بین خواسته‌ها و منابع نظارت کنند. هرچه تقاضای کار بیشتر باشد، نیاز کارکنان به حمایت، قدردانی یا فرصت‌هایی برای بهبودی، بیشتر می‌شود.**

در مورد اهداف بلندپروازانه چطور؟ به ما گفته می‌شود که چالش، انگیزه‌بخش است. هر چند این می‌تواند درست باشد اما اغلب فراموش می‌کنیم که چالش‌های سنگین، هزینه زیادی دارند و موقعیت‌های چالش‌برانگیز موفقیت، نه تنها باعث اضطراب و استرس حتی برای بانگیزه‌ترین افراد می‌شود، بلکه منجر به حالت‌های فرسودگی نیز





ترحم و دوستی دانشگاه استنفورد و نویسنده کتاب مسیرشادی است. کارهای او را در [www.emmaseppala.com](http://www.emmaseppala.com) دنبال کنید.

جولیا مولر، دکتر و استادیار دانشگاه لایپزیگ، آلمان و مشاور مرکز هوش هیجانی ییل است. جولیا انگیزه و احساسات را در دانشگاه و محل کار، با تمرکز بر احساسات ترکیبی مطالعه میکند. او را در توییتر [@passionresearch](https://twitter.com/passionresearch) یا وبسایت او دنبال کنید.

آخر هفته، مربوط به اوقات فراغت است و تشویق به استراحت منظم ناهار در میان روز، می‌توانند مطمئن شوند که پیام ثابت «اهمیت ایجاد تعادل» را به همه ارسال می‌کنند.

داده‌ها روشن است: مشارکت و تعامل، اصلی مهم است، این چیزی است که ما باید به‌عنوان رهبر و کارمند برای آن تلاش کنیم؛

**اما آنچه ما می‌خواهیم، تعامل هوشمندانه است؛ نوعی که بدون فرسودگی شغلی منجر به اشتیاق، انگیزه و کارآمدی می‌شود.**

افزایش درخواست‌ها از کارکنان باید با افزایش منابع متعادل شود به‌ویژه قبل از ضرب‌الاجل‌های مهم و در زمان‌های دیگر استرس‌زا.

اما سپالا، دکتر و مدرس دانشکده مدیریت ییل و مدیردانشکده برنامه رهبری زنان دانشکده مدیریت ییل است. او همچنین مدیر پژوهشی مرکز تحقیقات و آموزش





## برای رشد مهارت‌های رهبری خود، در محیطی با ریسک کم تمرین کنید

نوشته شده توسط Peter Bregman ◀

گفتم: «البته! ولی منتظر نباش تا این حس از بین برود. وقتی که چنین حسی داری، آنچه را که باید بگویی بگو.»  
گوپتا مکث کرد و به زمین خیره شد. به شدت عرق کرده بود.

من با رندی هماهنگ کرده بودم، او نمی‌دانست که گوپتا قرار است چه بگوید و این مساله برای او نیز تازگی داشت؛ زیرا تمایل داشت از مواجهه مستقیم اجتناب کند. اما به من گفت که برای این مساله آماده است.

گوپتا را تشویق کردم: «مستقیم به رندی نگاه کن، ریسک کن.»

آموزش‌هایی که در رابطه با رهبری وجود دارند بیشتر در خصوص تعریف رهبری یعنی آموزش ایده‌ها، ارائه تمرین‌ها و افزایش دانش در اینباره هستند. اما موفقیت رهبران فقط به دلیل داشتن دانش بیشتر

من سالی یکبار دوره فشرده «رهبری» برگزار می‌کنم. آن روز، روز دوم آن بود و ۲۰ نفر شرکت‌کننده در اتاق حضور داشتند. گوپتا و رندی<sup>۱</sup> در وسط گروه، روبه‌روی یکدیگر ایستاده بودند. گوپتا رو به رندی که در مقابل او و منتظر ایستاده بود، گفت: «من نمی‌توانم این کار را انجام دهم!»

اوایل صبح گوپتا به من گفت که از دست رندی عصبانی و رنجور است زیرا شنیده‌است که رندی پشت سرش صحبت می‌کند. در گذشته، گوپتا به‌جای اینکه به‌طور مستقیم با رندی برخورد کند، پرخاشگری منفعلانه داشت؛ پشت سرش به دیگران شکایت می‌کرد و به دنبال راه‌هایی برای تضعیف و تحقیر او بود.

به او یاد دادم که این مساله را به‌طور مستقیم با رندی مطرح کند. این کار برای او جدید و استرس‌آور بود.

از او پرسیدم: «چه حسی داری؟»  
با خنده عصبی پرسید: «آیا عصبی و مضطرب بودن حس خاصی محسوب می‌شود؟»

<sup>۱</sup> اسامی برای حفظ حریم شخصی تغییر کرده‌اند



کرد. او بدون ترس و با صراحت حرف خود را زد، اما هیچ عواقب واقعی برای این کار او وجود نداشت. این همان ریسک مورد انتظار بالا و ریسک واقعی پایین است.

خودتان آن را امتحان کنید. به مهارت‌هایی فکر کنید که می‌خواهید در آنها حرفه‌ای شوید: بازخورد دادن، گوش دادن، واضح و صریح بودن، مکالمه‌های پیچیده داشتن؛ و هرچیز دیگری که فکر می‌کنید شما را رهبر بهتری می‌کند.

حال سعی کنید آن مهارت را در موقعیتی با ریسک پایین تمرین کنید. برای مثال، بیایید فرض کنیم که اشتباهی در قبض گواشی موبایل شما رخ داده است. با پشتیبانی خدمات مشتری تماس بگیرید و واضح و صریح بودن را تمرین کنید. از سخت بودن این کار تعجب خواهید کرد. اگر مسئولیت آن را نپذیرند چه؟ آیا بخاطر ترس از احمق به نظر رسیدن یا پس می‌کشید؟ یا محکم، مودب و صریح ادامه می‌دهید؟

به آهستگی ادامه دهید و با تمام این احساسات مواجه شوید. اینها همان احساساتی هستند که شما در موقعیت‌هایی با ریسک بالاتر احساس خواهید کرد؛ زیرا ریسک کردن همین حس را دارد. بنابراین با دانستن اینکه عواقب واقعی شکست بسیار کمتر است، ادامه دهید و خطر را احساس کنید.

چرا باید هرکدام از این کارها را انجام داد؟ زیرا به همین صورت است که می‌توانیم آزادی عمل خود را در رابطه با چیزهایی که برایمان بسیار مهم است، افزایش دهیم.

گوپتا گفت: «زندگی»، سپس مکشی کرد و ادامه داد: «من تصادفاً شنیدم که من را فردی پرحرف خطاب کرده‌اید. شاید من بیش از حد حرف می‌زنم، اما شنیدن اینکه شما مرا مسخره می‌کردید ناراحت‌کننده بود. اگر کاری انجام می‌دهم که شما را آزار می‌دهد، لطفاً مستقیم به خودم بگویید.»

سکوت در اتاق حاکم شد. همه به زندی نگاه کردیم که ناراحت به نظر می‌رسید.

او گفت: «متاسفم.»

گوپتا نفس راحتی کشید و همه از جمله زندی، او را تشویق کردند.

نیست، بلکه پیگیری و به کارگیری این دانش است که آنها را به رهبران بهتری تبدیل می‌کند.

لازمه این پیگیری چیزی است که من آن را «شجاعت احساسی» می‌نامم، یعنی قدرت روبه‌رو شدن با احساسات سختی که هنگام ریسک کردن، شکستن الگوهای قدیمی و آزمودن روش‌های اجرایی جدید به وجود می‌آید. این همان چیزی است که ما را به رهبران بهتری تبدیل می‌کند.

رهبری از نظر عملی دشوار بوده و مربوط است به مدیریت ماهرانه و مؤثر سیاست‌ها برای دستیابی به اهداف مهم؛ ایجاد ارتباط بین افراد و ادارات؛ مطرح کردن مسائلی که به سختی قابل بازگو هستند به نحوی که همه در رسیدگی به آنها توافق کنند؛ برخورد شجاعانه در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز؛ حضور با اعتماد به نفس در لحظات حساس رهبری؛ برانگیختن حس تعهد افراد از طریق ارتباط مؤثر با آنها؛ پاسخ ثمربخش به تعارض‌ها بدون از دست دادن تمرکز؛ برخورد ماهرانه با افراد مانع؛ و ایجاد روابط قابل اعتماد، حتی با افراد نامالیم یا آنهایی که دوستشان نداریم.

نکته کلیدی در توانایی پذیرش هر یک از این ریسک‌ها، افزایش «شجاعت احساسی» است. سوال این است که چگونه می‌توان این توانایی را در خود پرورش داد؟

گوش دادن به سخنرانی‌ها یا حتی نقش بازی کردن (تمرین کردن) چندان مفید واقع نمی‌شوند؛ زیرا به اندازه کافی واقعی نیستند. این موارد صرفاً می‌توانند مهارت‌هایی را به ما آموزش دهند ولی شجاعت لازم برای به کارگیری آنها در موقعیت‌های سخت را افزایش نمی‌دهند و مساله همین است.

از سوی دیگر، ریسک کردن در زندگی واقعی بدون داشتن آمادگی، عواقب زیادی دارد. تا زمانی که هنوز در حال تمرین برای توسعه مهارت‌های خود هستید، تمرین برای مواجهه ماهرانه ممکن است باعث آسیب به روابط شده و عواقب سهمگینی در کار شما داشته باشد.

راه حل چیست؟ شما باید در شرایطی تمرین کنید که ریسک مورد انتظار، بسیار بیشتر از ریسک واقعی باشد.

در آموزش رهبری ما شرایط واقعی بود. گوپتا هرچیزی که در شرایطی مشابه در محل کار ممکن بود حس کند را احساس

به مهارت‌هایی فکر کنید که می‌خواهید در آنها حرفه‌ای شوید: بازخورد دادن، گوش دادن، واضح و صریح بودن، مکالمه‌های پیچیده داشتن؛ و هرچیز دیگری که فکر می‌کنید شما را رهبر بهتری می‌کند.





## چطور نمی فهمم که اشتباه می کنم؟

### خطاهای شناختی در تصمیم گیری

سهیل میزانی ◀

#### اشتباه کردن، خوب یا بد؟

اشتباه کردن خوب است یا بد؟ بدون تردید هیچ کس علاقه ای به اشتباه کردن ندارد و نمی خواهد تصمیماتی که می گیرد همراه با اشتباه باشد. اشتباهات ممکن است بسیار مخرب باشند و به فرد و یا به جامعه خسارت هایی وارد کنند که جبران آنها یا بسیار سخت بوده و یا جبران ناپذیر باشد. به همین علت شاید علاقه به فاصله گرفتن از شرایطی که باعث بروز اشتباه می شوند، شرط عقل به حساب آید.

اما از سوی دیگر آنچه که به عنوان علم شناخته می شود، حاصل الگویی تجربیات کسب شده است و به نوعی از اشتباهات انسان سرچشمه می گیرد. بدون اشتباه کردن نه می توان تجربه ای داشت و نه می توان به علم و دانش رسید.

با این حال خسارت بروز اشتباه، باعث می شود که حداقل به صورت خودخواسته، اشتباهی مرتکب نشویم. انجام فعالیت ها در فضای ناشناخته، شاید به اشتباه منجر شوند؛ ولی مسئله ای که مهم است این است که اگر در موضوعی شناختی وجود دارد و مسیرهای اشتباه قبلا تجربه و شفاف شده است، تکرار آن دور از منطق به نظر می رسد.

این موضوع بخصوص در حوزه تصمیم گیری های اجتماعی از اهمیت بسیار بیشتری تا حوزه علوم آزمایشگاهی برخوردار است. به جز موارد خاص و معدود، محدوده آزمایش های علمی در موارد بسیاری به آزمایشگاه محدود شده و خسارت آن نهایتا به از بین رفتن یک ماده و یا یک تجهیز منجر می شود؛ اما محدوده تأثیرگذاری یک تصمیم اشتباه در حوزه اجتماعی می تواند کل جامعه بشری باشد.

بنابراین، اگر علم و دانش بشری در موضوعی و بخصوص موضوعات اجتماعی به حدی رسیده باشد که مسیرهای اشتباه شناسایی شده باشند، قطعاً باید از ورود به آن اجتناب شود.



داده‌اند. شاید بدترین مثال در این موارد، تصمیم به جنگ و یا تصمیمات اخذ شده در طول یک جنگ باشد. نمونه‌های این تصمیمات کم نیستند. جنگ جهانی اول و دوم، هولوکاست، بمباران هیروشیما و ناکازاکی، تجزیه پاکستان و هند، تجزیه یوگسلاوی، جنگ سرد، آلودگی هوا و آب، تغییرات آب‌وهوایی، بحران مالی ۲۰۰۸ و موارد بسیار دیگری که از جمله اشتباهات تاریخی بشر به شمار می‌رود.

منابع انسانی باید با مدیران ارشد بر سطح خواسته‌هایی که از اعضا دارند و هم‌چنین تعادل بین خواسته‌ها و منابع نظارت کنند. هرچه تقاضای کار بیشتر باشد، نیاز کارکنان به حمایت، قدردانی یا فرصت‌هایی برای بهبودی، بیشتر می‌شود.

### آیا ممکن است اشتباه کنیم ولی نفهمیم چطور اشتباه کردیم؟

اشتباهات در واقع زمانی رخ می‌دهند که از آن بی‌اطلاع هستیم. این ممکن است به دلایل مختلفی باشد، مانند عدم داشتن اطلاعات کافی، تعصبات شخصی، تأثیرات خارجی یا ساده‌انگاری و بسیاری از عوامل دیگر و نکته جالب این است که بعضی از اشتباهات را تکرار می‌کنیم؛ چون الگوهای تکراری مخرب در ذهنمان شکل گرفته‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در موقعیت‌های مختلف، به شکل ناخودآگاه و خودکار، همان رفتارهای قدیمی را انجام دهیم، حتی اگر نتایج آن‌ها برایمان منفی باشد.

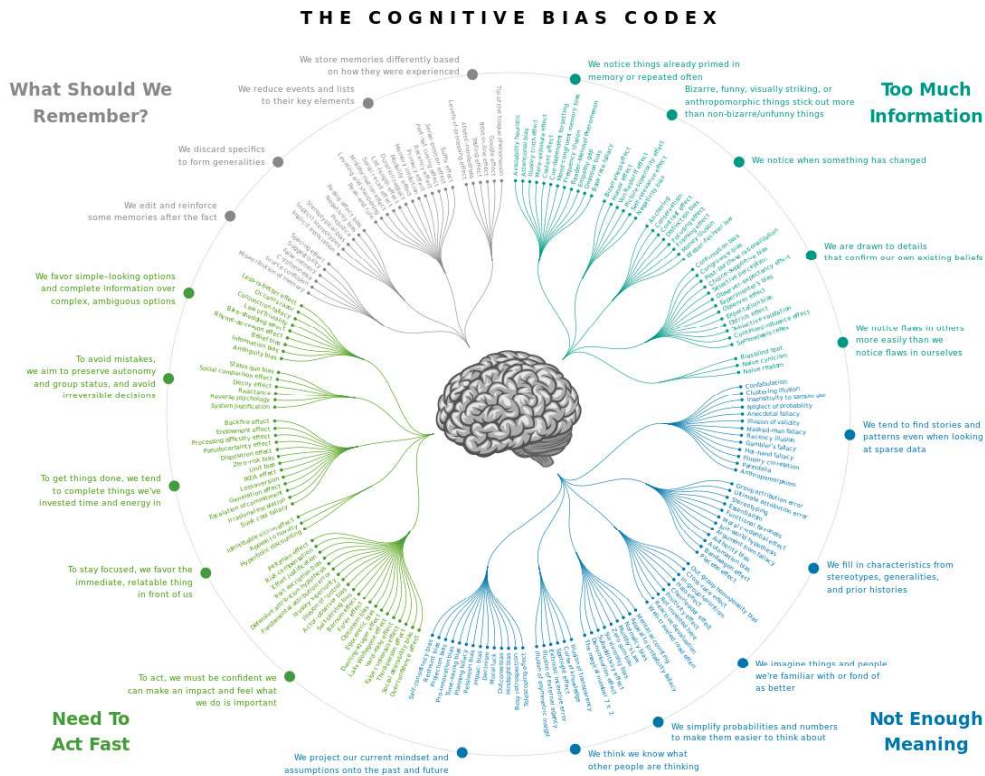
برخی از دلایل ایجاد الگوهای تکراری مخرب عبارت‌اند از: \* **جابه‌جایی، فرافکنی و انتقال.** این مفاهیم روانکاوانه به معنای این است که ما بعضی از خصوصیات، احساسات یا تجارب خود را به دیگران یا به شرایط دیگر منتقل می‌کنیم.

### آیا ممکن است با وجود آنکه نمی‌خواهیم اشتباهی بکنیم، باز هم اشتباه کنیم؟

اشتباه کردن حتی اگر نخواهیم هم امکان‌پذیر است. اشتباه کردن بخش طبیعی فرایند یادگیری است و می‌تواند به ما در رشد و بهبود کمک کند.

از اشتباهات معمولی در کار، موضوعاتی مانند عدم رعایت زمان‌بندی، عدم توجه به جزئیات، عدم ارتباط و ارتباط نادرست با همکاران، عدم توجه به نظافت و بهداشت، عدم رعایت قوانین و مقررات شرکت، عدم توجه به نظرات و پیشنهادهای همکاران و مسئولین، عدم توجه به اصول ایمنی و سلامت کاری و... را می‌توان مثال زد.

اشتباهات انسان بخشی از زندگی هستند و همگی ما در طول زندگی خود با آن‌ها روبرو می‌شویم. اما مسئله مهم این است که در طول تاریخ، انسان‌ها مرتکب خطاهای فاجعه‌باری شده‌اند که برخی از آنها حتی مسیر تاریخ را تغییر



معمولاً سخت‌گیر، خودسر، خودمحور و خودخواه هستند و نمی‌توانند با عدم قطعیت، شکست، نقص یا انتقاد کنار بیایند. این افراد ممکن است در رابطه با دیگران، خشونت‌آمیز، سلطه‌جو، زورگو یا حسود باشند و باعث بروز الگوهای تکراری مخرب شوند. **\* تئوری بیش از حد برانگیختگی.** این تئوری بیان می‌کند که هیجانات قوی و شدید در زمان کودکی باعث می‌شود که فردی در زمان بزرگسالی به دنبال رابطه‌هایی باشد که هیجانات قوی را در وی برانگیزد. این هیجانات قوی ممکن است منفی یا مثبت باشند. به‌عنوان مثال، فردی که در کودکی شاهد خشونت خانگی بوده است، ممکن است در بزرگسالی به دنبال رابطه‌های خشونت‌آمیز باشد؛ چون فکر می‌کند که عشق همراه با درد و رنج است.

### آیا زمینه‌هایی برای اشتباه کردن در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد؟

زمینه‌های متعددی برای اشتباه کردن در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد. اصلی‌ترین موارد را در این خصوص با عنوان خطاهای شناختی می‌شناسند.

به نظر می‌رسد که اولین بار جان فون نویمان و اسکار مورگنشرن در کتاب «نظریه بازی‌ها و رفتار اقتصادی» در سال ۱۹۴۴ مفهوم سوگیری شناختی را مطرح کرده‌اند. آنها نشان دادند که افراد همیشه یک سری ترجیحات مشخص دارند و سعی می‌کنند در تصمیم‌گیری مسائل را ساده‌تر کنند و معمولاً از یک سری الگوها و الگوریتم‌های از پیش تعیین شده ابداعی بهره می‌جویند.

در زمینه سوگیری شناختی، پژوهشگران زیادی تحقیق کرده‌اند. برخی از معروف‌ترین آنها عبارت‌اند از:  
- **دانیل کانمن و آموس تورسکی:** دو روان‌شناس و اقتصاددان

به‌عنوان مثال، ممکن است در کودکی با پدر یا مادر خود رابطه نامطلوب داشته باشیم و در بزرگسالی همان الگو را در رابطه با همسر یا شریک زندگی خود تکرار کنیم.

**\* طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه.** این عبارت به نظرات و باورهای نامطلوب و نادرست درباره‌ی خود، دیگران و جهان اطلاق می‌شود که در طول زندگی شکل گرفته‌اند. به‌عنوان مثال، ممکن است فکر کنیم که «من لایق عشق نیستم» یا «دیگران همه دروغگو هستند» یا «جهان یک جای خطرناک است». این طرح‌واره‌ها باعث می‌شوند که در موقعیت‌های استرس، نگرانی، عصبانیت یا هیجانات دیگر، آنچه را که آشناست و احساس امنیت به ما می‌دهد، تکرار کنیم. این باعث ایجاد نشخوار افکار و همچنین الگوهای منفی در واکنش‌ها و رفتارها یا همان الگوهای تکراری مخرب می‌شود.

**\* مکانیزم‌های دفاع.** این عبارت به روش‌های ناخودآگاه برای حفاظت از خود در برابر تجارب دردناک، تعارضات چینی‌پذیر و تحولات زندگی است.

**\* بی‌نظمی عاطفی.** این عبارت به معنای ناتوانی در تنظیم و کنترل هیجانات است. افرادی که دچار بی‌نظمی عاطفی هستند، معمولاً در مواجهه با شرایط سخت، احساسات شدید و نامتعادل دارند و به شکل نامناسب و غیرمنطقی رفتار می‌کنند. این رفتارها ممکن است به خودشان یا دیگران آسیب بزنند و باعث تشدید مشکلات شوند.

**بدون اشتباه کردن نه می‌توان تجربه‌ای داشت و نه می‌توان به علم و دانش رسید.**

**\* دستیابی به تسلط.** این عبارت به معنای تلاش برای کنترل است. افرادی که به دستیابی به تسلط گرایش دارند،





اکثر انسان‌ها هستند. تحریف‌های شناختی فردی‌تر هستند و معمولاً در ثبت و یادآوری رویدادها به وجود می‌آیند. سوگیری شناختی به معنای وجود گرایش‌ها و تعصبات ذهنی است که ممکن است منطق و خرد را در تصمیم‌گیری تحت‌تأثیر قرار دهند. این خطاها باعث می‌شوند ما منطقی فکر نکنیم و اشتباه قضاوت کنیم. خطاهای شناختی می‌توانند در تصمیم‌گیری، ارزیابی، تفسیر و یادآوری رویدادها تأثیر منفی داشته باشند.

سوگیری شناختی الگویی است که در قضاوت و استدلال، انحراف ایجاد کرده که به‌موجب آن، نتیجه‌گیری‌هایی که در مورد سایر افراد و موقعیت‌ها انجام می‌گیرد، ممکن است به شکلی غیرمنطقی صورت گیرند. افراد، «واقعیت اجتماعی ذهنی‌شان» را از طریق مشاهده ورودی‌ها شکل می‌دهند. شکل‌گیری «واقعیت اجتماعی» یک فرد، بر اساس ورودی‌های عینی نیست؛ بلکه رفتار او آن چیزی است که جامعه به او دیکته می‌کند؛ بنابراین، سوگیری شناختی، در نهایت ممکن است به تحریف ادراکی، قضاوت نادرست، تفسیر غیرمنطقی یا آنچه که به‌طور گسترده، بی‌خردی نامیده می‌شود، منجر شود. برای جلوگیری از اشتباه‌کردن در فرایند تصمیم‌گیری، لازم است که شناسایی و اصلاح خطاهای شناختی و بخصوص سوگیری شناختی به وجود آید.

**سوگیری شناختی، در نهایت ممکن است به تحریف ادراکی، قضاوت نادرست، تفسیر غیرمنطقی یا آنچه که به‌طور گسترده، بی‌خردی نامیده می‌شود، منجر شود.**

که در سال ۲۰۰۲ جایزه نوبل اقتصاد را برای کارهایشان در زمینه اقتصاد رفتاری و سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری دریافت کردند. آنها مفاهیم مهمی مانند سوگیری تأییدی، اثر قالب‌بندی، اثر دستاورد و اثر نمایش را مطرح کردند.

**ریچارد تالر:** یک اقتصاددان و استاد دانشگاه شیکاگو که در سال ۲۰۱۷ جایزه نوبل اقتصاد را برای کارهایشان در زمینه اقتصاد رفتاری و نظریه بازارهای محدود دریافت کرد. او به همراه کاس سانستین، مفهوم «Nudge» را پیشنهاد داد که به معنای تغییر رفتار افراد با استفاده از سوگیری‌های شناختی آنها است. این لغت در فارسی معادل با لغت «سقلمه» ترجمه شده است.

**دوید کانمن:** یک روان‌شناس و استاد دانشگاه پرینستون که در زمینه حافظه، شناخت اجتماعی و سوگیری‌های شناختی تحقیق کرده است. او مفاهیم مانند خطای بنیادی برچسب‌زدن، خطای خودخدمت‌گرایی، خطای نبرد هالیس و خطای پس‌نگری را بررسی کرده است.

**جودج مِلِس:** یک روان‌شناس و استاد دانشگاه هاروارد که در زمینه قضاوت و تصمیم‌گیری، شناخت اجتماعی و سوگیری‌های شناختی تحقیق کرده است. او مفاهیم مانند سوگیری نبرد هالیس، سوگیری منفی‌نگری، سوگیری تأثیر شترمرغ و سوگیری نظام‌مندی را مورد بحث قرار داده است.

خطاهای شناختی الگوهایی هستند که باعث می‌شوند ما منطقی فکر نکنیم و اشتباه قضاوت کنیم. خطاهای شناختی می‌توانند در تصمیم‌گیری، ارزیابی، تفسیر و یادآوری رویدادها تأثیر منفی داشته باشند. خطاهای شناختی نوعی الگوی اغراق‌آمیز از فکری است که مبتنی بر واقعیات نیستند.

خطاهای شناختی به دودسته کلی سوگیری‌های شناختی و تحریف‌های شناختی تقسیم می‌شوند. سوگیری‌های شناختی معمولاً در ارزیابی رویدادها به وجود می‌آیند و مشترک بین



خوش‌بینانه‌ای می‌انجامد.

### – برد باخت انگاری

شرایطی است که ذهن یک موقعیت را یک بازی می‌پندارد که گویی در آن، برد یکی یعنی باخت دیگری. برد باخت انگاری بر پیش‌فرضی پنهان استوار است که موفقیت یکی یعنی شکست دیگری و برعکس.

### – انگ بی‌درنگ

شرایطی است که در توضیح و قضاوت رفتار دیگران بر شخصیت و ویژگی‌های ذاتی بیش از اندازه تأکید شده و عوامل محیطی و شرایطی را که آن فرد در آن قرار دارد نادیده گرفته می‌شود و این باور وجود دارد که اعمال و رفتار انسان‌ها لزوماً شخصیت افراد را بازتاب می‌دهد.

### – تأثیر قالب‌بندی

شرایطی است که هر انتخاب فارغ از محتوا، در چه قالبی ارائه شود، در واکنش ایجاد شده مؤثر است. تأثیر قالب‌بندی بر تصمیم‌گیری، ذهن را دچار سوگیری می‌کند.

### – نتیجه‌نگری

شرایطی است که ذهن وقتی برای تصمیم‌گیری به قضاوت می‌نشیند به جای آنکه کل فرایند تصمیم‌گیری و کیفیتش را مد نظر قرار دهد فقط به نتایج تصمیم اهمیت می‌دهد. نتیجه‌نگری باعث می‌شود به وقایع گذشته بی‌توجه باقی بمانیم و وقایعی را که منجر به نتیجه می‌شوند نادیده بگیریم.

### – نوآوری‌گرایی

شرایطی است که برای فواید یک محصول جدید بیش از اندازه ارزش قائل می‌شویم، درحالی‌که به محدودیت‌های همان محصول اهمیتی نمی‌دهیم. گرایش به نوآوری باعث می‌شود احساس کنیم اگر به آخرین تکنولوژی دسترسی نداشته باشیم، از بقیه جامعه عقب می‌افتیم.

عنوان‌بندی و طبقه‌بندی سوگیری‌ها در منابع مختلف متفاوت بوده و به همین علت هم تعاریف آن و نیز تعداد آن با هم متفاوت است. در برخی از موارد هم با مطالعه منابع مختلف می‌توان به این برداشت رسید که برخی از موضوعات که در تعریف عملاً یکسان بوده و یا بسیار به هم نزدیک هستند، با عناوین مختلف به آن‌ها اشاره شده است.

تعدادی از اصلی‌ترین موضوعات در سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری در ادامه به صورت فهرست‌وار ذکر گردیده‌اند:

### – هم پوشانی‌گرایی

شرایطی است که اعضای جمع تمایل دارند درباره موضوعاتی که برای همه آشناست گفتگو کنند و برای موضوعاتی که اعضا از آن آگاهی ندارند کمتر وقت صرف کنند. این خطا زمانی که قرار است جمع درباره موضوعی قضاوت کند و به توافق نهایی برسد، اضطراب ناشی از بیان نظر متفاوت در جمع آن را تشدید می‌کند.

### – خوشه‌انگاری

شرایطی است که ذهن تمایل دارد یک ارتباط را در میان اجزای یک مجموعه پیدا کند درحالی‌که آن اجزا تصادفی گرد هم آمده‌اند. در حقیقت ذهن با این کار سعی می‌کند در مجموعه‌ای از داده‌های غیرمرتبط، ارتباطی معنادار بیابد و پیش‌بینی‌پذیری را ممکن سازد.

### – پس‌نگری

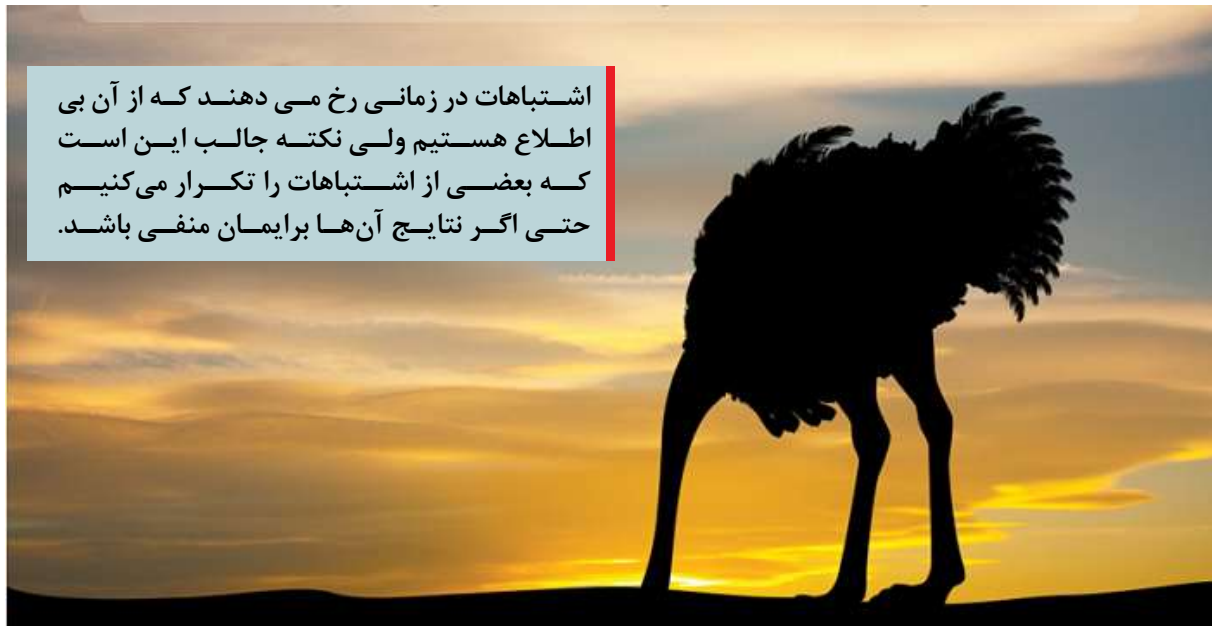
شرایطی است که ذهن پس از این که چیزی اتفاق می‌افتد گمان می‌کند از اول از آن خبر داشته است و القا می‌کند که آن رویداد قابل پیش‌بینی بوده است.

### – دوام‌نگری

شرایطی است که ذهن فقط نمونه‌های موفق را در نظر می‌گیرد و در نتیجه در قضاوت موقعیت خطا می‌کند و وقتی شکست از چشم پنهان می‌شود، گاهی اوقات به باورهای بسیار







اشتباهات در زمانی رخ می‌دهند که از آن بی‌اطلاع هستیم ولی نکته جالب این است که بعضی از اشتباهات را تکرار می‌کنیم حتی اگر نتایج آن‌ها برایمان منفی باشد.

گذشته‌اند، تمرکز کنید و آنهایی را که نتوانستند عبور کنند، عمدتاً به این خاطر که دیگر قابل مشاهده نیستند، نادیده بگیرید.

#### – اثر شترمرغ

افسانه‌ای است که وقتی شترمرغ از چیزی بترسد، سر را زیر شن فرومی‌برد و گمان می‌کند از شر دشمن در امان است. اثر شترمرغ شریاطی است که ذهن مایل است از برخی مسائل دائماً چشم‌پوشی کند. این خطا سبب می‌شود اطلاعات ضروری فراوانی از دست برود؛ زیرا ذهن ترجیح می‌دهد با آن اطلاعات کاری نداشته باشد و فرد در جاهایی که لازم است یا حضور ندارد یا واکنشی نشان نمی‌دهد. اثر شترمرغ خود را در موقعیت‌های سخت به‌خوبی نشان می‌دهد. افراد تحت‌تأثیر این خطای شناختی آن چه را باید ببینند، نمی‌بینند و کاری را که باید، انجام نمی‌دهند. در ظاهر مسئله گم می‌شود؛ اما هیچ‌گاه حل نمی‌شود.

#### – پشتیبانی از انتخاب

شریاطی است که ذهن تمایل دارد به گزینه‌ای که انتخاب کرده ویژگی‌های مثبتی نسبت دهد. از هیچ تصمیمی نباید کورکورانه دفاع کرد یا فرض کرد که در هر حالتی بهترین تصمیم بوده است.

#### – ادراک کلیشه‌ای

گروه‌های اجتماعی که بر اساس اطلاعات ساده مشهود تشکیل شده و طبقه‌بندی شده‌اند، مبنای ادراک کلیشه‌ای در ذهن قرار می‌گیرند درحالی‌که در بسیاری از موارد خصوصیتی که به اعضا این گروه‌ها نسبت داده می‌شوند نه درست هستند و نه از جامعیت تمام برخوردارند اما در شرایط عدم وجود اطلاعات کافی و بدون بررسی فراوان، ذهن به قضاوت می‌رسد.

#### – نقطه کور تعصب

شریاطی است که فرد تعصب را در قضاوت‌های دیگران تشخیص

#### – فروپاشی انگاری

شریاطی است که ذهن گرایش به گذشته‌نگری مثبت و به آینده‌نگری، منفی دارد و بر این باور است که یک جامعه یا نهاد رو به زوال است و در نتیجه نگاهی فراق زده به گذشته شکل می‌گیرد و لحظات سخت و خاطرات بد گذشته در ذهن کم‌رنگ و دشواری‌های زمان حال پر رنگ می‌شوند.

#### – محافظه کاری

شریاطی است که ذهن اطلاعات و شواهد قدیمی را بر اطلاعاتی که تازه به دست آورده ترجیح می‌دهد و ذهن وزن بیشتری برای داده‌هایی که از پیش داشته قائل می‌شود و به شواهد جدید اهمیتی نمی‌دهد. آسان‌ترین گزینه پیش روی ذهن برای رفع نگرانی، چسبیدن به باورهای قبلی است و در نتیجه محافظه کاری رخ می‌دهد.

#### – ادراک گزینشی

شریاطی است که ذهن هر آنچه را درست می‌پندارد دریافت می‌کند و هر چه را مخالف بداند، نادیده می‌گیرد. در این فرایند اطلاعات به‌صورت گزینشی دریافت می‌شود و موضوعات آن طور دیده می‌شود که دوست داریم، نه آن گونه که واقعاً هست و ذهن انتخاب می‌کند که به چه چیزی واکنش نشان دهد.

#### – تازگی انگاری

شریاطی است که طی آن ذهن، وزن بیشتری برای اطلاعات تازه قائل می‌شود تا داده‌های قبلی. برخی وقتی‌ها زمانی که برای نخستین بار با موضوعی آشنا می‌شویم، به‌اشتباه گمان می‌کنیم آن موضوع برای بقیه نیز تازگی دارد. تازگی انگاری ممکن است باعث شود موقعیت تاریخی در درک پدیده‌ها را دست‌کم بگیریم.

#### – سوگیری بازماندگی

این سوگیری یک خطا در استدلال است و زمانی پیش می‌آید که تنها بر روی افراد یا چیزهایی که از یک فرایند انتخاب



### – جهت‌گیری تأییدی

در این سوگیری، بلافاصله به اطلاعات و دانشی تمایل پیدا می‌شود که پیش‌فرض‌ها، دریافت‌ها و باورهایشان را تأیید می‌کند. هنگامی که باوری در ما شکل می‌گیرد تنها اطلاعاتی را می‌پذیریم که باورهای پیشین ما را تأیید می‌کند و ذهن در برابر واقعیت‌های اطراف بی‌حس شده، بخش بزرگی از واقعیت بیرون را منعکس نمی‌کند.

### – لنگر انداختن

شرایطی است که طی آن ذهن در فرایند تصمیم‌گیری به صورتی جانب‌دارانه به نخستین اطلاعاتی که به دست می‌آورد تکیه می‌کند و روی اطلاعات اولیه یا قسمتی از آن گیر می‌افتد و زحمت جستجوی بیشتر را به خود نمی‌دهد.

### – سوگیری اطلاعات منفی

شرایطی است که ذهن با وجود نکات مثبت برای تصمیم‌گیری در برخورد با نکات منفی، وزن بیشتری برای نکات منفی قائل می‌شود. ذهن شما به صورت معمولی دارد اطلاعات را دریافت و پردازش می‌کند و به هر کدام از ویژگی‌های مثبت وزن منطقی می‌دهد و رد می‌شود؛ اما زمانی که به اخبار منفی برسد یک‌باره، ذهن پردازش جدیدی را انجام می‌دهد و احتمال حقیقت‌داشتن آن را بیشتر از اخبار مثبت تصور می‌کند.

### – خطای برنامه‌ریزی

شرایطی است که ذهن مدت‌زمان لازم برای انجام کاری در آینده را دست‌کم می‌گیرد که تا حدی تحت‌تأثیر سوگیری شناختی اثر خوش‌بینی نیز است. به بیان دیگر، خطای برنامه‌ریزی زمانی اتفاق می‌افتد که زمانی را که برای انجام‌دادن یک وظیفه نیاز است، کم‌اهمیت در نظر گرفته شود.

می‌دهد؛ اما در قضاوت‌های خودش نه. بروز نقطه کور تعصب در افراد متفاوت است و به‌عنوان یک ویژگی فردی پایدار، قابل‌اندازه‌گیری است و به هنر تصمیم‌گیری ربطی ندارد. نقطه کور تعصب نتیجه عدم توجه به جوانب مختلف یک موضوع است.

### – اثر چشم و هم چشمی

شرایطی است که طی آن، فرد به باورهای خود توجه چندانی ندارد و عملی را فقط به این دلیل انجام می‌دهد که دیگران نیز دارند همان کار را می‌کنند. پیروی از اعمال و افکار دیگران ناشی از گرایش افراد به هم‌نوایی است در شرایطی که تنها منبع اطلاعات فرد، دیگران‌اند.

### – اثر هاله

شرایطی است که در آن ذهن بر اساس جزئیات راجع به کلیات خیلی سریع نتیجه‌گیری می‌کند. درحالی‌که در بسیاری از مواقع ارتباطی بین جزئیات موردنظر که مبنای قضاوت قرار گرفته با موضوعات قضاوت شده و تصمیم‌گیری شده وجود ندارد.

### – راه‌حل دم دست

راه‌حل دم دست یک میان‌بر ذهنی است که در ارزیابی مفاهیم یا تصمیم‌ها و بر آن چه که سریعاً به‌خاطر آورده می‌شود، تکیه می‌کند. این یعنی اگر چیزی به یاد آورده می‌شود پس حتماً مهم بوده یا حداقل مهم‌تر از نمونه‌هایی بوده که به راحتی به‌خاطر نمی‌آیند. افراد تمایل دارند اطلاعات تازه‌تر را اساس قضاوت قرار دهند و در نتیجه ذهن به سمت آنها سوگیری می‌کند. تکیه بر اخبار در دسترس به جای توجه به حقایق احتمال چنین سوگیری را بالا می‌برد.





### – انحراف بقا

شرایطی است که در تصمیم‌گیری‌ها، فقط تمرکز بر روی مواردی که توانسته‌اند مشکلات را حل کرده و از شرایط بد و حتی مرگبار سالم بیرون آمده باشند، انجام شده، درحالی‌که باید روی چیزهایی که باقی نمانده‌اند متمرکز شویم.

### – ذهن خوانی

در این شرایط فرد بدون آنکه دلیل محکمی داشته باشد، درباره علت رفتار دیگران نتیجه‌گیری می‌کند. در این نوع از خطای شناختی، فرد حدس می‌زند که دیگران چه قضاوت و احساسی درباره او دارند. در بسیاری از مواقع استنباط ایجاد شده از حقیقت موضوع بسیار دور است و در نتیجه تصمیماتی که بر اساس آن گرفته شود نادرست خواهد بود.

### – پیش‌گویی خود محقق‌کننده

این خطا نوعی برداشت اشتباه از موقعیت است که منجر به بروز رفتاری می‌شود که در نهایت گزاره نادرست را به گزاره‌های درست بدل می‌کند. این فرایند بیشتر به دلیل تأثیر ذهنیت افراد بر رفتار و تصمیمات آنهاست. یک پیش‌گویی مثبت و یا منفی در اینجا می‌تواند به شدت در اعتقادات مردم تأثیرگذار باشد، لذا رفتار مردم را در جهتی سوق می‌دهد که نهایتاً این پیش‌گویی به حقیقت می‌پیوندد.

### – اثر دانینگ کروگر

شرایطی است که بر اثر آن، فرد میزان تبهر و تسلط خود در برخی حوزه‌های تخصصی را بیش از آن چه که واقعیت دارد، ارزیابی می‌کند و در نتیجه فرد، قدرت تحلیل و ارزیابی واقعی و صحیح توانایی‌های خود را از دست می‌دهد و بر اساس همان نتیجه‌گیری‌ها، خطاهای مکرری را مرتکب می‌شود و به همین

دلیل عدم توانایی خود را نیز درک نمی‌کند.

### – اثر اینشتونگ

شرایطی است که ذهن برای راه‌حل‌های آشنا نسبت به گزینه‌های ناآشنا، ساده‌تر و حتی قابل‌اطمینان، ارجحیت قائل است.

### – استدلال احساسی

در این شرایط فرد بدون شاهد کافی یقین می‌کند که واقعیت همان چیزی است که احساس منفی بیان می‌کند. اگر برحسب تضاد یکبار اتفاق بد هم‌زمان با استدلال آن شود، او احساس خود را دلیل بر درستی تفکر خود در نظر می‌گیرد و موارد بی‌شماری که با وجود احساس بد، اتفاقی نیفتاده است را نادیده می‌گیرد.

### – تفکر همه یا هیچ (صفر یا صد)

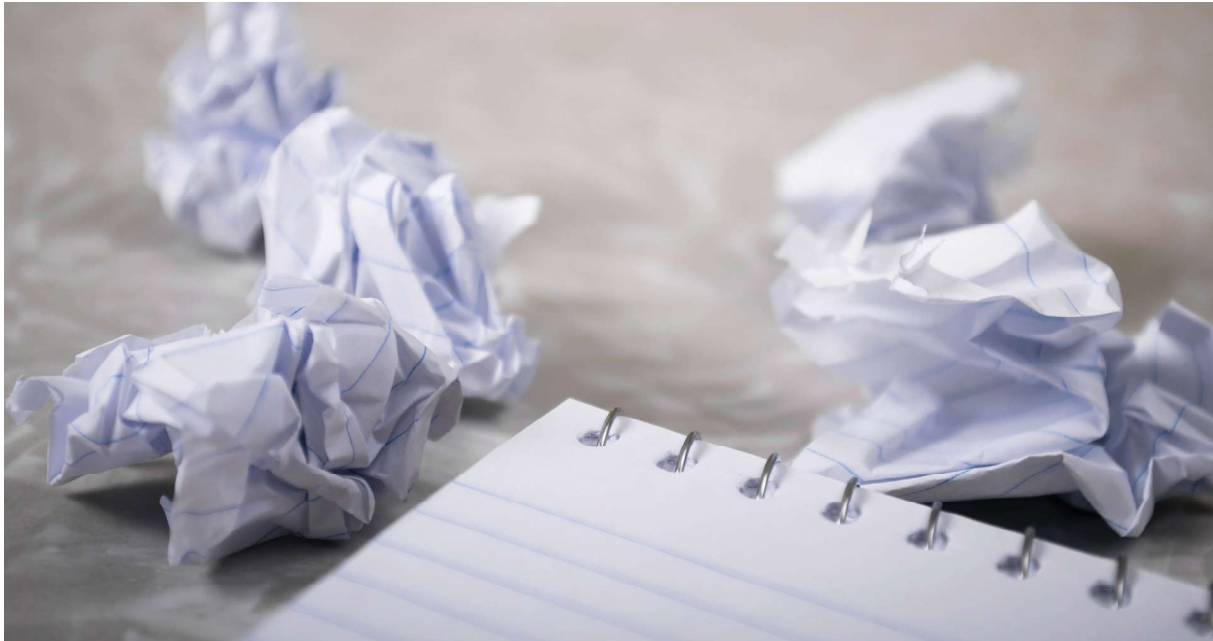
شرایطی است که ذهن فرد همه چیز را سیاه و سفید می‌بیند و این باور وجود دارد که یا کاری را عالی انجام شده و یا آنکه آن کار هیچ ارزشی ندارد. فرد خود را گاهی بی‌عیب و عالی و گاهی بد و ناقص می‌یابد. درحالی‌که اکثر مهارت‌ها و فعالیت‌های انسان در حد وسط قرار دارد. خطای شناختی همه یا هیچ، پایه و اساس کمال‌گرایی است.

### – تعمیم مبالغه‌آمیز (احتمال بیش از حد)

در این نوع از خطا، فرد دچار تفکر همیشه یا هرگز می‌شود و شدت هر اتفاق را پررنگ‌تر از مقدار واقعی آن می‌بیند و به کل زندگی تعمیم می‌دهد و احتمال وقوع مجدد آن را بسیار بیشتر از مقدار واقعی آن در نظر می‌گیرد.

### – بی‌توجهی به امر مثبت

این شرایط را به مقدار زیاد در افراد افسرده می‌توان یافت. فرد



مقدار زیاد در افراد کمال‌گرا دیده می‌شود.

#### – قافیه به‌مثابه دلیل

در این شرایط با این که اطلاعات درست و دقیق هستند؛ اما ناهمگنی در گفتار باعث می‌شود که به‌جای حس خوشایند مخاطب نسبت به مطالب گفته شده، احساس بی‌اعتمادی شکل گیرد. این خطای باعث می‌شود که گفته‌های قافیه‌دار صادقانه‌تر از گفته‌های ناموزون به نظر بیاید، حتی اگر نادرست باشند.

#### – برچسب‌زدن

این نوع از خطا، شکل بسیار افراطی تعمیم بیش از حد است. در این سبک تفکر، یک جنبه از وجود را با کل وجود او اشتباه گرفته می‌شود.

#### – اثر گالاتئا

پدیده‌ای است که به عقاید افراد راجع به قابلیت‌ها، توانایی‌ها و ارزش‌های خودشان اشاره می‌کند. این پدیده به‌صورت غیرارادی به انگیزه فرد، میزان توقع از خودش و ارزش‌هایش وابسته است.

#### – اثر نتیجه معکوس یا اثر پس‌زدگی

در یک‌دنیای منطقی، انسان در مواجهه با شواهدی که با عقایدش تناقض دارد، ابتدا آن را بررسی می‌کند و سپس باورهایش را مطابق آن تطبیق می‌دهد؛ اما در دنیای واقعی این اتفاق نمی‌افتد!

به‌جای آنکه فرد در ارتباط با عقایدش تردیدی داشته باشد، اطلاعات جدید را نمی‌پذیرد و بیش‌ازپیش روی حرف خودش می‌ایستند و موضع می‌گیرد.

در این نوع خطا، اگر عمیقاً به چیزی اعتقاد عمیقی وجود داشته باشد با وجود حقایق غیرقابل‌انکار ولی مغایر، تغییر در نظرات ایجاد نمی‌شود.

به تجربیات و اتفاقات خوبی که برایش پیش می‌آید، بی‌توجه است و برای جنبه‌های مثبت زندگی ارزشی قائل نمی‌باشد و آن را بی‌اهمیت می‌داند و به دلیل عزت‌نفس اندک، هیچ‌چیز مثبتی را درباره خود نمی‌پذیرد و تصمیمات خود را در اوج ناامیدی اخذ می‌کند.

#### – نفرین دانایی

سوگیری نفرین دانایی یعنی شخص در تعاملات خود، ناخودآگاه تصور می‌کند طرف مقابل هم زمینه علمی مشترکی با او دارد. زمانی که ما به اطلاعات و دانش مرتبط به موضوع خاصی دسترسی داریم دچار این باور غلط می‌شویم که دیگران هم حتماً آن را می‌دانند. این امر منجر به سوءتفاهم و ناسازگاری و نهایتاً اخذ تصمیمات نادرست می‌شود.

#### – پیشگویی

در این شرایط فرد بدون دلیل کافی، آینده را پیش‌بینی می‌کند و مترصد است که اتفاق عموماً ناگوار رخ بدهد و موفقیتی در کار نباشد.

#### – اثر حقیقت‌واهی

در این شرایط ذهن تمایل به درست‌انگاری و باور اطلاعات پس از تکرار آنها را پیدا می‌کند. ذهن با اطلاعاتی که با دانسته‌های قبلی مرتبط است، راحت‌تر ارتباط برقرار می‌کنند و تکرار به باورپذیر شدن آنها منتهی می‌شود. به‌طوری‌که شنیدن مکرر چیزی حتی به‌اشتباه، ذهن مخاطب را تحت‌تأثیر قرار دهد.

#### – باید اندیشی

در این شرایط، فرد باور دارد که امور باید آن‌گونه که انتظار دارد پیش برود، درحالی‌که این قانون ذهن فرد است و با قانون دنیا مطابقت ندارد. باید اندیشی را به



اهداف بلندمدت.

### – استدلال غلط در مورد انصاف

در این خطای شناختی، وقتی افراد دیگری درباره انصاف در مورد یک رویداد استدلال نمی‌کنند، عصبانی می‌شویم و معتقدیم که می‌دانیم چه چیزی منصفانه و چه چیزی غیرمنصفانه است و در نتیجه به سمت افرادی که مطابق با نظمان «عادلانه» قضاوت می‌کنند گرایش پیدا می‌کنیم. درحالی‌که انصاف، پارامتری نسبی بوده و هر فرد، نظر شخصی خود را در این باره می‌تواند داشته باشد.

### – اشتباهات کنترلی

در این خطای شناختی به‌اشتباه تصور می‌شود که کنترل همه چیز در زندگی خود و دیگران را در دست داریم یا اینکه برعکس احساس کنیم که هیچ کنترلی روی هیچ چیز نداریم.

### – سرزنش کردن

در این نوع خطا دیگران را در قبال احساس خود مسئول می‌دانیم. حتی زمانی که دیگران رفتارهای آزاردهنده نشان می‌دهند، ما همچنان تحت کنترل احساسات خود در بیشتر موقعیت‌ها هستیم.

تحریف شناختی سرزنش کردن از این باور ناشی می‌شود که دیگران قدرت تأثیرگذاری به‌مراتب بیشتری از خودمان روی زندگی‌مان دارند.

### – استدلال غلط در مورد تغییر

تصور غلط در مورد تغییر این است که از دیگران انتظار داریم تا رفتارشان را مطابق با انتظارات یا نیازهای ما تغییر دهند، به‌خصوص هنگامی که آنها را تحت فشار قرار دهیم. این نوع برداشت در فرایند تصمیم‌گیری، باعث بروز خطا می‌شود.

### – خود مقصر پنداری

در این شرایط، این گمان وجود دارد که فرد بایستی بتواند همه چیز را کنترل کند، بنابراین اگر اشتباهی در هر جایی پیش بیاید، فرد خود را مقصر می‌داند که منجر به احساس گناه، شرم و عدم کفایت می‌شود.

### – اثر فرار از ابهام

این خطا در شرایطی بروز می‌کند که در آن تصمیم‌گیری افراد، تحت تأثیر فقدان اطلاعات یا «ابهام» قرار می‌گیرد. انسان‌ها ترجیح می‌دهند گزینه‌ای که احتمال مشخص و معلومی دارد را انتخاب کنند هر چند این انتخاب برای آنها خوشایند نباشد و از گزینه‌هایی که احتمال آنها ناشناخته است، اجتناب می‌کنند.

### – اثر فریب‌گر یا اثر طعمه

به سوگیری گفته می‌شود که موجب گیج شدن ذهن ما به‌خاطر اضافه‌شدن گزینه طعمه شده و موجب تغییر مسیر ذهن و در نهایت انتخاب گزینه نامناسب می‌گردد.

### – ناتوانی در عدم تأیید شواهد

همه مدارک یا شواهد بر علیه افکار منفی‌تان را رد می‌کنید.

### – فاجعه‌آفرینی

در این خطا، در همه سناریوهای پیش‌رو، به بدترین نتیجه ممکن هر چقدر هم بعید به نظر برسد فکر می‌کنیم.

### – تنزیل هذلولی

انسان‌ها موجودات عجولی هستند و پاداش‌های کوتاه‌مدت جذاب است. اما در بلندمدت، صبورتر می‌شویم و در انتظار پاداش‌های بهتر و بیشتر می‌مانیم. ذهن برای انتخاب گزینه‌هایی که پاداش‌های مطمئن و سریع دارند، بیشتر متمایل است تا





### – هم‌رنگ جماعت شدن

هر چقدر یک ایده محبوبیت بیشتری پیدا کند، احتمال پذیرفتن آن بیشتر می‌شود. ذهن ما راه آسان‌تر را انتخاب می‌کند و به میان‌بر علاقه زیادی دارد. تفکر فرایندی زمان بر است و هر چه این تصمیم‌گیری سریع‌تر انجام شود، برای ما جذاب‌تر و راحت‌تر خواهد بود. در واقع ما ترجیح می‌دهیم به انتخاب دیگران تکیه کنیم.

### – همیشه حق به جانب بودن

در این خطای شناختی، صرفاً نظرات خود را به‌عنوان واقعیت‌های زندگی می‌بینیم. به همین دلیل، تمام تلاش خود را می‌کنیم تا ثابت کنیم که در هر شرایطی حق با ماست حتی با اخذ تصمیمات نادرست.

### – سوگیری اطلاعات

این هنگامی است که فرض می‌شود جمع‌آوری اطلاعات بیشتر برای اتخاذ یک تصمیم مفیدتر است، در صورتی که واقعاً این‌طور نیست. در این مورد، اطلاعات زیاد فقط می‌تواند باعث سردرگمی ما شود.

### – همیشه پشیمان بودن

تمرکز و اشتغال ذهنی با این که من می‌توانستم بهتر از اینها عمل کنم به‌جای توجه به این که من الان چه کارهایی را می‌توانم بهتر انجام بدهم باعث اخذ تصمیمات نامناسب می‌شود.

### – اثر ابهام

وقتی ما شواهد محکمی برای پشتیبانی از تصمیماتمان نداریم، آنگاه احتمال اینکه چیزی را انتخاب کنیم که بیشتر احتمال وقوع دارد نسبت به چیزی که از نتیجه آن مطمئن نیستیم، بیشتر است. این موضوع ممکن است باعث خطا در تصمیم‌گیری شود.

### – اثر اطمینان کاذب

اساساً این تئوری بیان می‌کند که ما در تصمیم‌گیری تمایل داریم تا نشانه‌ای برای اطمینان بیابیم، حتی اگر احتمال گزینه‌ای که به ما عرضه می‌شود را نتوانیم درک کنیم.

### – ناهماهنگی شناختی

این خطا زمانی رخ می‌دهد که ما به‌واسطه وجود دو عقیده متضاد در ذهنمان احساس ناراحتی می‌کنیم. هنگامی که تصمیمی را اتخاذ می‌کنیم که با ارزش‌ها و عقایدمان در یک راستا قرار ندارد، یا باید عقایدمان را به نحوی تغییر دهیم که از تصمیم ما پشتیبانی کنند یا باید تصمیم دیگری بگیریم که باعث ناراحتی ما نشود. اجتناب از ناهماهنگی شناختی ممکن است باعث اخذ تصمیمات نادرست شود.

### – اثر تعهد

تعهد یک تصمیم شخصی یا عمومی برای انجام عملی خاص است. ترس از عدم‌پذیرش اجتماعی تأثیر بسیار زیادی بر فرایند تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که ما متعهد به چیزی می‌شویم، معمولاً حتی اگر گزینه‌های بهتری نیز به ما پیشنهاد شود باز هم بر تصمیم خود مصر هستیم.

### – اثر تقابل یا مقایسه

این خطا بیان می‌کند که ما به ارزیابی و سنجش دو چیز نسبت به یکدیگر حتی اگر استانداردهای ثابتی برای ارزیابی آنها هم وجود داشته باشد، بیشتر تمایل داریم. حتی اگر این مقایسه در نهایت نتایج نادرستی را برای تصمیم‌گیری به دست بدهد.

### – نظریه درگیری

این تئوری به‌سادگی بیان می‌کند که وقتی ما از نظر احساسی در وضعیتی بیشتر درگیریم، تمایل بیشتری به توجه به آن داریم و بر عکس تمایلی به تفکر زیاد در وضعیت‌هایی که از نظر احساسی ما را تحت‌تأثیر قرار نمی‌دهند، نداریم. با استفاده



از این اثر ممکن است که افراد دیگر بر تصمیمات ما اثر گذارند. هیچ خاصیت مفیدی ندارد و از آن جهت کنار گذاشته نمی‌شود که صرفاً برای آن هزینه شده است.

### – اثر کمیابی

زمانی که ما می‌خواهیم چیزی را راحت‌تر به دست آوریم و از اینکه فرصت را از دست دهیم ناراحت می‌شویم آنگاه این اثر ظاهر می‌شود. این اثر معمولاً در فروش تحت عنوان «فروش لحظه آخر» یا «پیشنهادهای با زمان محدود» مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### – خطای دسترسی

این خطا بیانگر تمایل به تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات از پیش آماده و در دسترس است. ذهن تمایل دارد بر مبنای اطلاعات در دسترس و به سرعت نتیجه‌گیری کند. حافظه، وقایع احساس برانگیز و به‌ویژه وقایع اخیر را سریع بازبازی می‌کند و به همین دلیل ادراک را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

### – مغالطه دست داغ

در شرایطی که فرد به چند موقعیت پیاپی در موضوعی دست می‌یابد این حس به وجود می‌آید که تصور می‌کنیم که این برد یا باخت پیاپی قرار است همچنان ادامه پیدا کند. درحالی‌که همچنان بر اساس علم احتمالات، هیچ‌چیزی تغییر نکرده و شانس برد یا باخت درست مانند دفعات قبل است.

### – تمرکز بر آخرین اطلاعات

سوگیری شناختی تمرکز بر آخرین اطلاعات یا خطای اثر مرجع زمانی رخ می‌دهد که مغز قدیم ما تمام اطلاعات پردازش شده دیگر بخش‌های مغز را تحت شعاع قرار می‌دهد و خود رأساً اقدام به تصمیم‌گیری می‌کند.

### – حمایت از انتخاب

افراد به دلیل حمایت از انتخاب حتی اشتباه خود، دردهای زیادی را تحمل کرده و نهایتاً هم به نتیجه مطلوب دست پیدا نمی‌کنند.

از این اثر ممکن است که افراد دیگر بر تصمیمات ما اثر گذارند.

### – زیان‌گریزی

مردم بیشتر تمایل دارند ضرر نکنند و چیزی را از دست ندهند تا این که چیزی را به دست بیاورند. به این پدیده اصل زیان‌گریزی می‌گویند.

سوگیری شناختی اصل زیان‌گریزی یا ترس از دست‌دادن، باعث کاهش قدرت ریسک‌پذیری و تمایل به ماندن در دایره راحتی می‌شود.

### – اعتبار منبع

تصمیم‌های ما می‌توانند به‌سادگی تحت تأثیر افراد دوست‌داشتنی، معتبر و جذاب قرار بگیرند؛ بنابراین، هنگامی که شخصی تلاش می‌کند تا شما را برای تغییر عقایدتان در تصمیم‌گیری متقاعد کند، مکث کنید و مطمئن شوید که شما فقط به‌واسطه جذابیت فیزیکی، اعتبار یا کشش شخصی او از مسیرتان منحرف نمی‌شوید.

### – سوگیری حفظ وضع موجود

انسان‌ها اکثر اوقات به دنبال حفظ و تثبیت موقعیت خود بوده و از تصمیماتی که تغییر ایجاد می‌کنند گریزان هستند تا با این روش جلوی اشتباهات گرفته شود. سوگیری حفظ وضع موجود یا دگرگون‌گریزی افراد را ترغیب می‌کند انتخاب‌ها به‌گونه‌ای انجام شود تا منجر به انتخابی گردد که شرایط و وضع موجود را تأیید کند.

### – معمای هزینه اضافی

این زمانی است که ما به سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی در چیزی یا کاری پرداخته‌ایم و برای ما ناخوشایند است که از سرمایه‌گذاری مان دست بکشیم، هرچند که امکان از دست‌دادن چیزهای بیشتری در ادامه فرایند وجود داشته باشد.

این خطای شناختی مشابه استعاره فیل سفید در مدیریت است و استعاره از موضوعی است که هزینه زیادی برای آن شده؛ ولی





به صورت جمعی تصمیم به انجام کاری می‌گیرند؛ در حالی که تصمیم‌گیرندگان به تنهایی با این تصمیم مخالف هستند. در پارادوکس ابیلین، افراد بر خلاف خواسته‌های خود عمل کرده و عمدتاً حس بدی نسبت به نتایج به دست آمده دارند.

### – غار افلاطون

افسانه غار افلاطون یک خطای شناختی نیست؛ اما دانستن آن کمک شایانی می‌نماید. می‌گویند غاری را تصور کنید که در آن افرادی را از ابتدا به زنجیر بسته باشند به نحوی که نتوانند پشت سرشان را ببینند. اما در پشت سر این عده، افراد دیگری زندگی می‌کنند و آتشی نیز فروخته‌اند. در اثر نور این آتش تصاویری از رفت‌وآمد این افراد روی دیوار جلوی آن زندانیان افتاده است و سروصداهای آن مردم نیز در غار به گوش می‌رسد. بدیهی است که این زندانیان تصور می‌کنند این صداها از همین سایه‌ها می‌آید؛ زیرا از ابتدا این چنین دیده‌اند و هرگز پشت سر خود را نگاه نکرده‌اند. حال اگر آنها را برای مشاهده جهان بیرون، به خارج از آن غار ببرند، نور شدید خورشید چشم این افراد را به شدت ناراحت خواهد کرد و نخواهند توانست چیزی ببینند و به غار برمی‌گردند. اما اگر معدودی از این افراد بتوانند در مقابل آن مقاومت کرده و نگاهی به جهان بیرون غار بیندازند و برای نجات زندانیان به داخل غار برگردند و به آنها که بیرون را ندیده‌اند، بگویند که حقیقت چیز دیگری است و فقط باید کمی تحمل داشته باشند و مورد تمسخر زندانیان قرار خواهند گرفت؛ زندانیانی که به قول افلاطون در بند زنجیر تفکر و اندیشه کوچک خود هستند.

در این زمینه کتاب‌های متعددی نوشته شده‌اند که می‌توانند به شما کمک کنند تا بیشتر با سوگیری‌های شناختی آشنا شوید و راه‌های مقابله با آنها را بیاموزید. برخی از کتاب‌های پیشنهادی عبارت‌اند از:

– **تفکر، سریع و کند** (Thinking, Fast and Slow) نوشته دانیل کانمن: این کتاب یکی از معروف‌ترین و مؤثرترین کتاب‌های

### – سوگیری هزینه هدررفته

هنگامی که زمان، انرژی و سرمایه صرف انجام فعالیتی یا تصمیمی می‌شود، وابستگی‌هایی ایجاد می‌شود که حتی اگر بفهمیم کار اشتباهی انجام می‌دهیم تمایل داریم آن را توجیه کنیم و از انتخاب خود به هر قیمتی دفاع کنیم. این گرایش باعث می‌شود گزینه و موقعیت‌های بهتر را از دست بدهیم.

### – تشدید تعهد

گاه پس از یک تصمیم اشتباه که شواهد و تبعات آن نیز خطا بودن آن را تأیید می‌کند، باز اصرار بر ادامه آن تصمیم و حتی تمایل شدیدتر به تکرار مشاهده می‌شود. به این گونه موارد تشدید تعهد گفته می‌شود. اصرار بر تعهد پیشین تشدید می‌شود تا نشان داده شود تصمیم اولیه غلط نبوده و ثبات در تصمیم‌گیری و اجرا را نشان دهد.

### – خطای پیک‌اند (اوج – پایان)

پیک به معنای اوج یا قله است و اند به معنای پایان. یکی از خطاهای تصمیم‌گیری این خطای ذهنی است. ذهن انسان در هر موضوعی، پیک یا اوج و پایان آن را به خاطر می‌سپارد. به همین دلیل ممکن است تصمیم‌گیری فقط با اطلاعات ناقصی که از اوج و انتهای آن به خاطر آورده می‌شود، تصمیم‌گیری انجام شود.

### – چه می‌شود اگر...

در این شرایط فرد یک سلسله سؤالات از خود می‌پرسد که همه به این صورت هستند که "چه می‌شود اگر"، "اتفاق خاصی بیفتد؟" و البته هرگز از پاسخی که داده می‌شود رضایتی ایجاد نمی‌شود در بسیاری از موارد نه سؤالی که به ذهن می‌رسد منطقی است و نه پاسخی که برای آن به ذهن می‌آید؛ ولی نتایج این گفتگوی ذهنی در تصمیم‌گیری مؤثر واقع می‌شود.

### – پارادوکس ابیلین

تناقض ابیلین اشاره به موقعیت‌هایی دارد که گروهی





۵- ۹ مورد از وحشتناک‌ترین و بدترین اشتباهات انسان‌ها در طول تاریخ.

<https://vahidmajidi.com/article/122039>

۶- چرا اشتباهاتمان را تکرار می‌کنیم؟

[https://www.iranketab.ir/book/84476-psychoanaly-](https://www.iranketab.ir/book/84476-psychoanaly-sis-and-repetition)

sis-and-repetition

۷- انواع مدل‌های تصمیم‌گیری، چرا تصمیمات اشتباه می‌گیریم؟

[https://psychology.avije.org/individual-counseling/decision-](https://psychology.avije.org/individual-counseling/decision-making-models)

making-models

۸- دلیل اصلی تصمیم اشتباه و بد تصمیم‌گیری شما.

<https://namnak.com/making-bad-decisions.p81984>

۹- اشتباهات رایج در تصمیم‌گیری.

[https://ezzatkah.com/common-mistakes-on-decision-](https://ezzatkah.com/common-mistakes-on-decision-making)

making

۱۰- پذیرش اشتباهات خود، چطور با اشتباهاتمان مواجه شویم؟

<https://honarezendegi.com/fa/admit-your-mistakes>

۱۱- خطاهای شناختی به زبان ساده؛ بررسی انواع خطاهای شناختی.

<https://fidia.ir/cognitive-errors>

۱۲- لیست مهم‌ترین خطاهای شناختی (۳۷ خطای شناختی معمول) - انگیزه.

<https://angize.com/psychology/consultation/52773>

۱۳- خطاهای شناختی چگونه ذهن را فریب می‌دهند؟ (معرفی ۱۵ خطای شناختی).

<https://karboom.io/mag/articles>

درباره سوگیری‌های شناختی است که نشان می‌دهد چگونه ذهن ما از دو سیستم مختلف برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند و چگونه این دو سیستم ممکن است به خطا وا دهند.

- **نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر** (Predictably Irrational) نوشته دن آرلی: این کتاب به بررسی رفتارهای غیرمنطقی و نامعقول افراد در زمینه‌های مختلف مثل خریدوفروش، عشق و جذابیت، اعتماد و دروغ، تعاملات اجتماعی و غیره می‌پردازد و نشان می‌دهد چگونه سوگیری‌های شناختی باعث این رفتارها می‌شوند.

- **روانشناسی قضاوت و تصمیم‌گیری** (Psychology of Judgment and Decision Making) نوشته اسکات پلائس: این کتاب یک منبع جامع و قابل فهم برای دانشجویان و علاقه‌مندان به علوم شناختی است که در آن نظریات، تحقیقات و مثال‌های مربوط به سوگیری‌های شناختی در قضاوت و تصمیم‌گیری بحث شده است.

- **خطاهای بزرگ فکر و ذهن** (The Art of Thinking Clearly) نوشته رولف دُبلِی: این کتاب به صورت خلاصه و ساده ۹۹ خطای شناختی رایج را شرح می‌دهد که ممکن است در زندگی شخصی، حرفه‌ای، اجتماعی و سلامت فرد تأثیر منفی داشته باشند.

## مراجع:

۱- اشتباهات کارمندان در محیط کار و نحوه برخورد با آنها  
<https://www.irantalent.com/blog/mistakes-employees-make>

۲- اشتباه در محل کار و کاری که حتماً بعدش باید بکنید.  
<https://namnak.com/mistake-at-work.p78199>

۳- مقاله در مورد اشتباهات انسان

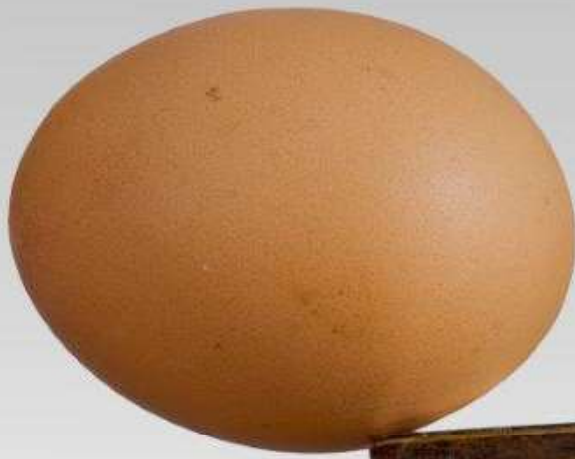
(<https://www.bbc.com/persian/iran-42904611>)

۴- راه‌های درس گرفتن از اشتباهات - پرورش افکار.

[https://parvaresheafkar.com/law-attraction/ways-learn-](https://parvaresheafkar.com/law-attraction/ways-learn-mistakes)

mistakes





## آنچه که وقتی شغل شما در خطر باشد، باید انجام دهید.

نوشته شده توسط Susan Peppercorn

شغل شما به دلایل مختلفی ممکن است در خطر باشد که برخی از آنها تحت کنترل شما بوده و برخی نیستند. با این وجود، تشخیص راه درست از اشتباه قبل از آنکه دیر شود، بسیار مهم است. آگاهی از زنگ‌های خطر تضمینی است بر غافلگیر نشدن شما و این فرصت را به شما می‌دهد که هم شرایط را مدیریت کرده و هم در صورت وقوع بدترین حالت، آماده باشید.

درست است که بیکار شدن موجب سرشکستگی برای فرد می‌شود، ولی طی صحبت با مراجعین دوره مربی‌گری که اخیراً اخراج شده‌اند، متوجه شدم مساله‌ای که بیش از هر چیز دیگری به آنها ضربه می‌زند، عدم کنترلی است که در برابر این تصمیم شغلی مهم احساس می‌کنند. اگر سازمان شما در حال تعدیل نیرو است یا فکر می‌کنید شغل شما در معرض خطر است، هرچه که زودتر بتوانید بیمه بیکاری بگیرید، احساس بهتری خواهید داشت و سریع‌تر می‌توانید به یک شرکت جدید منتقل شوید. سوال این است که: اگر در چنین موقعیتی قرار بگیرید، آیا با وجود چالش‌ها و استرس ناشی از اخراج شدن، می‌توانید رویکرد پیش‌کنشی داشته و به صورت موثر به دنبال کار باشید؟

در ادامه پیشنهادهایی بیان شده است که من به مراجعه‌کننده‌ام (به نام جیلیان) در زمانی که موقعیت کاری خود را به دلیل ادغام از دست داد، ارائه دادم.



## شبکه ارتباطی خود را گسترش دهید

بزرگترین اشتباه مراجعین اخراج شده من این است که ارتباطات خود را تا زمانی که هنوز مشغول به کار هستند، گسترش نداده‌اند. در نتیجه، ناچار هستند این ارتباطات را به سختی و در یک زمان نامناسب و هم‌زمان با فشار ناشی از جست‌وجوی شغل جدید تقویت کنند. خوش‌بختانه جیلیان روابط گسترده‌ای داشت، بنابراین، برای برقراری ارتباط مجدد با افرادی که مدتی بود ندیده‌بود، برنامه‌ریزی کرد و اجازه نداد این روابط از بین بروند.

جهت فهم مهارت‌هایی که طی سه تا پنج‌سال آینده در صنعت شما مورد نیاز است، نیاز است تا ارتباطات درون و برون سازمانی برقرار کنید. این کار به شما کمک می‌کند که نسبت به حوزه‌هایی که با آنها آشنایی ندارید، دید بازتری پیدا کنید.

مراجعه به سازمان‌های حرفه‌ای، گروه‌های مربیگری و کنفرانس‌ها همگی فرصتی برای ملاقات با افراد جدید و گسترش تفکر شما هستند.

دوری کلارک<sup>۱</sup>، استراتژیست بازاریابی، بیان می‌کند که از آنجایی که رویکردهای شغلی خطی متداول بسیار کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند، بهتر است که رویکردی کاوشگرانه همراه با بررسی فرصت‌ها داشته باشیم.

وقتی ارتباطات خود را قبل از بحران گسترش دهید، می‌توانید اشتیاق و توانایی‌های خود در انجام امور را به باقی افراد نشان دهید. همچنین می‌توانید مهارت‌هایی را که در نهایت برای ثبات شغلی خود نیاز دارید، بیاموزید. اگر روابط خود را تقویت کرده و تاثیر خوبی از خود به جا بگذارید، زمانی که فردی به خدماتی نیاز پیدا کند، اولین کسی خواهید بود که به ذهن او می‌آید.

## به دنبال مشورت باشید

اوقتی در موقعیت حساسی قرار گرفته‌اید و شغل‌تان در خطر است، قوه تفکر از کار می‌افتد. در آن هنگام بیش از هر چیزی به حمایت افرادی نیاز دارید که بتوانند مشاوره قابل اعتمادی در مورد گزینه‌های شغلی پیش‌رو به شما ارائه بدهند. در این‌جا گستره ارتباطات شما می‌تواند مفید واقع شود. از این طریق شما می‌توانید گروهی از افراد را برای مشاوره و راهنمایی در کنار خود

<sup>۱</sup> Dorie Clark



مقابله کند.

### سلامت مالی خود را بررسی کنید

اگر فکر می‌کنید که قرار است اخراج شوید، عاقلانه است که مقداری از پول خود را در یک صندوق اضطراری ذخیره کنید؛ بهترین حالت این صندوق همان حساب بازاری است. شما باید سرمایه کافی برای تامین بیش از شش ماه را داشته باشید، زیرا یافتن شغل جدید، به‌خصوص در سطح مدیریتی، ممکن است طول بکشد. اگر متاهل هستید و شرکت شما هزینه‌های بیمه را پوشش نمی‌دهد، به دنبال راهی برای دریافت بیمه سلامتی تحت پوشش همسرتان باشید.

در مرحله بعد، برای خود بودجه پایه تعیین کنید؛ یعنی حداقل مقدار پولی که برای پوشش هزینه‌های اساسی خود از جمله غذا، مسکن، خدمات شهری (تلفن، آب، برق و گاز) و پرداخت بدهی نیاز دارید. همچنین می‌توانید وبسایت نمایندگی بیمه بیکاری خود را بررسی کنید تا از حق بیمه هفتگی خود مطلع شوید و سریعاً برای دریافت آن تقاضا ارسال کنید. به کمک این کار جیلیان متوجه شد که مازاد پول مورد نیاز او از سایر منابع، مانند پس‌انداز، برای مایحتاج ضروری چقدر

داشته باشید. از خودتان بپرسید که اکنون اهداف حرفه‌ای شما چیست و برای رسیدن به آن‌ها به چه اطلاعات و کمک‌هایی نیاز دارید.

به‌عنوان مثال، جیلیان امیدوار بود که از بیست سال تجربه خود در زمینه فروش و بازاریابی زیست‌داروها و همچنین تخصصش در معرفی محصول، استراتژی محصول و رهبری کسب و کار استفاده کند تا بتواند به‌عنوان مدیر ارشد کسب و کار و ترجیحاً در زمینه ژن‌درمانی، به کار خود ادامه دهد. به او توصیه کردم که قبل از درخواست برای موقعیت‌های کاری، با آشنایان خود صحبت کند تا بتواند درک بهتری از مسائل مهم مرتبط با مشاغل زیست‌فناوری داشته باشد، کمبودهای مهارتی‌اش را شناسایی کند و برند خود را قبل از شروع رسمی کاریابی، ارتقا دهد. جیلیان افرادی را شناسایی کرد که می‌توانستند او را در مسیر تبدیل شدن به یک مدیر ارشد تجاری راهنمایی کنند و بینش‌هایی را در مورد چالش‌های منحصربه‌فرد ژن‌درمانی ارائه دهند. او همچنین کسی را به عنوان حامی عاطفی پیدا کرد تا در مسیر کاریابی طولانی مدت خود بتواند راحت‌تر با لحظات اجتناب‌ناپذیر خودکم‌بینی یا کمبود انگیزه

تغییرات شغلی ناخواسته یکی از واقعیت‌های زندگی و بدون شک یکی از دشوارترین آنها است.





تاب‌آوری شما شده و به شما کمک می‌کند که کنترل سرنوشت شغلی خود را در اختیار داشته باشید.

سوزان پیرکورن، سخنگو و مربی اجرایی تغییرات شغلی است. او نویسنده کتاب «انتقاد درونی از خود درباره کار را کنار بگذارید: استراتژی‌های شهودی برای موفقیت در کار» است. نشریات متعددی از جمله نیویورک تایمز، وال استریت ژورنال، فست کمپانی، بوستون گلوب، و مجله سلف از مشاوره‌های شغلی وی بهره برده‌اند. شما می‌توانید «خودارزیابی تطابق شغلی» و «۲۵ گام برای یک تغییر شغلی موفقیت‌آمیز» او را به صورت رایگان دانلود کنید.

است و همچنین چه هزینه‌های غیرضروری را باید تا زمان پیدا کردن یک موقعیت کاری جدید، کاهش دهد. همچنین می‌توانید برای برنامه‌ریزی نحوه تامین خود در دوره‌گذار، با یک مشاور مالی ملاقات کنید.

### برند خود را به‌روز کنید

آخرین گزینه مهم این است که اگر فکر می‌کنید به‌زودی بیکار می‌شوید، باید فوراً رزومه و پروفایل لینکدین خود را اصلاح کرده و آخرین سمت‌ها، مسئولیت‌ها، دستاوردها و انگیزه‌های شغلی خود را بیان کنید. من به همه مشتریانم توصیه می‌کنم که یک فهرست هفتگی از دستاوردهای خود داشته باشند. جیلیان با انجام این کار توانست به‌راحتی شبکه‌های اجتماعی خود را به‌روزرسانی کرده و بدون زحمت و دردسر رزومه خود را در هر زمان برای هر کارفرما یا مسئول گزینش ارسال کند.

تغییرات شغلی ناخواسته یکی از واقعیت‌های زندگی و بدون شک یکی از دشوارترین آنها است. واقف بودن نسبت به هشدارها و برنامه‌ریزی برای سناریوهای پیش‌رو در صورت تعدیل، باعث افزایش انعطاف‌پذیری و



## چهار روش برای تقویت ایمنی روانی در محل کار

نوشته شده توسط Per Hugander و Amy C. Edmondson

این روزها شاهد ترویج هر چه بیشتر امنیت روانی در مطبوعات کاری و اهمیت آن در طیف مختلفی از صنایع، از حوزه سلامت گرفته تا بخش‌های فناوری و خدمات مالی، بوده ایم. سلامت روانی که پیش از آغاز پاندمی هم موضوع محبوبی بود، به دلیل ارتباطش با سرعت بالای کار، تنوع و امکان دور کاری کارکنان به مراتب به محبوبیت بیشتری دست یافته است اما این فراگیری باعث با سوءبرداشت همراه می‌باشد. یکی از این تصورات غلط در میان رهبران کسب‌وکارها این است که سلامت روانی مانند ممانعت از آزار و تعهد به حفظ سلامت کارکنان در تمام محیط‌های سالم منطقی حکمفرما است، این در حالی است که محیط‌های کاری با سلامت روانی در واقعیت کم‌اند. ایجاد امنیت روانی (با فرض بر استقبال از صراحت و آسیب‌پذیری) در محیط کار امری چالش‌برانگیز بوده و هست. این امر مستلزم تعهد و مهارت بیشتری است؛ چرا که بدیهی است مردم ایده‌هاشان را ابراز نکنند، تمایلی به پرسیدن سوال نداشته باشند و از مخالفت با رئیس‌شان خودداری کنند. بنابراین بسیار بیشتر از آنچه مدیران تصور می‌کنند از تبادل آزاد ایده‌ها، دغدغه‌ها و پرسش‌ها ممانعت به عمل می‌آید. رفع این مشکل نیاز به تمرکز و تلاش دارد؛ فرآیند کمک به افراد برای ایجاد باورها و رفتارهای جدید امری آسان یا عادی نخواهد بود. البته نمی‌گوییم که این کار غیرنکن است، بلکه شواهد زیادی بر امکان‌پذیری این امر وجود دارند. ایمنی روانی در هر کسب‌وکاری که با شک یا نیاز به نوآوری همراه می‌باشد بسیار ارزشمند است. با این حال رویکردی با سطح تعهد و انگیزه موردنیاز آن اجرا کرد. خوش‌بختانه، متوجه شدیم که این تلاش ثمربخش بود.



روانی با تغییر فرهنگ یا مهارت‌های بین‌فردی شروع می‌شود تا کیفیت و صراحت گفت‌وگو برای نتایج در اولویت قرار بگیرند. این یک ادعای انتزاعی نیست: دستیابی به کارها با دانش فشرده، ادغام ایده‌ها و متخصص کردن چندین فرد ممکن است مستلزم تمایل به صحبت صریح و به‌موقع باشد.

در مقابل، زمانی که هدف «کمک به ایجاد احساس امنیت در اعضا» یا «تبدیل شدن به شنونده‌های بهتر» است، ایجاد تغییر امری دشوارتر خواهد بود. این موارد اهمیت بسزایی دارند اما هدف نهایی نیستند، بلکه واسطه‌اند. مدیران ارشد زمانی به اهمیت آن پی می‌برند که از نقش امنیت روانی در حل مشکلات پیچیده آگاه باشند. با این حال بینش به‌تنهایی باعث تغییر رفتار نمی‌شود. تجربه نیز به روشی متفاوت می‌تواند به تغییر رفتار منجر شود. پر این را یک فرآیند دو مرحله‌ای می‌داند. ابتدا، با کمک به یک تیم در تمرین مهارت‌های جدید بین‌فردی در جلسات منظم و برنامه‌ریزی شده توانست پیشرفت در برخی از مهم‌ترین چالش‌ها را تجربه کند. در مرحله بعد، به پیشرفت شرکت‌کنندگانی که مسائل سخت را تجربه کرده‌اند کمک می‌کنند تا آن را به سایر تیم‌ها منتقل نمایند درست مثل تیم‌هایی که رهبری می‌کنند. آن‌ها را باید به اشتراک‌گذاری داستان‌هایشان

در SEB که پر رئیس بخش مدیریت و توسعه سازمانی آنجا بود، یکی از مدیران اجرایی که مشغول فعالیت در یک پروژه چهارماهه پیشرفت استراتژیک از طریق ایجاد ایمنی روانی و مهارت‌های گفت‌وگو بود خاطرنشان کرد: «نتایج سریع‌تر از آنچه انتظار داشتیم به دست می‌آیند و این تصمیمات سریع‌تر، در حقیقت، تصمیمات بهتری بودند. گاهی برای افزایش سرعت، باید سرعت خود را کم کرد. ما به صورت درون‌سازمانی و با کمک ذی‌نفعان خارجی مشکلات راهبردی موجود را توانستیم به سرعت حل کنیم.» نسبتاً سریع حل کنیم.

عامل این موفقیت چیست؟ چهار فاکتور اصلی را با توجه به مطالعه آکادمیک امی در مورد فعالیت پر در SEB شناسایی کردیم. او در این فعالیت آزمایش حاصل یک‌عمر تلاش خود را همراه بابا تکنیک‌های مختلفی به کار برد که به کمک حال تیم‌های مدیریتی بودند. ضمن این که آنها می‌توانند ظرفیت صراحت و آسیب‌پذیری، دورنگری و تمرکز استراتژیک را تمرین کنند. رویکرد ما در هر تیمی صدق می‌کند که در موفقیت‌شان گفتگوی صادقانه نقش پررنگی دارد. شاید ماهیت تصمیمات متفاوت باشد، اما رویکرد توسعه مهارت در حوزه کار واقعی یکسان است.

### روی کارتان تمرکز کنید

پیش از هر چیزی بر عملکرد تمرکز کنید که خواسته اکثر مدیران است. ایجاد محیط کاری ایمن از لحاظ





پیچیده ساختارمند و تسهیل‌شده‌ای اشاره می‌کند که به تیم اجازه می‌دهد تا اثربخشی آن‌ها را حین حرکت ارزیابی کند. برای مثال، پر اغلب از جلسات گروهی هفتگی یک‌ساعته آموزش مهارت‌های فردی استفاده می‌کند که با جلسات گفتگوی طولانی‌تری همراه است و در آن مهارت‌های جدید خود را تقریباً ماهی یک‌بار با هم تمرین می‌کنند.

### تجسم کنید.

تجسم در مکانیسم‌های مختلف، از ورزشکارانی که به دنبال شکستن یک رکورد جهانی هستند تا درمانگرانی که به افراد در تغییر رفتارهایشان کمک می‌کنند، کاربرد دارد. به‌طور مشابه، در جلسات هفتگی در SEB، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا موقعیت‌هایی را تجسم کنند که در آن‌ها بینش دورنگری با موفقیت همراه بوده یا صحبت صادقانه داشته‌اند و یا فضایی را برای برقراری روابط کامل ایجاد کرده‌اند. پس از اشتراک‌گذاری این تجربیات، از آن‌ها خواسته شد تا موقعیت پیش‌روی خود را تجسم کنند و نحوه عملکردشان را در ایجاد فضای مناسب برای بررسی موضوعات یا تصمیمات پیچیده به‌دقت زیر نظر بگیرند. تکنیک‌های تجسم بر جزئیات تأکید دارند. با این ایده که با تصور و نوشتن

ترغیب کرد تا میزان نتیجه‌بخشی صراحت، آسیب‌پذیری و تمایل را نشان داد. هرچه افراد بیشتری تمرین این مهارت‌ها را شروع کنند، اثربخشی در کار بیشتر مشهود می‌شود.

### هم به افراد و هم به تیم‌ها آموزش دهید.

تجربه پر به‌عنوان یک بازیکن و مربی بسکتبال نشان می‌داد که تیم‌های برنده تحت دو نوع آموزش هستند: مهارت‌های فردی (تمرین کردن، شوت زدن) و تمرین تیمی بازی‌های پیچیده که شامل هماهنگی در زمان واقعی با استفاده از این مهارت‌ها و تصمیم‌گیری در مورد زمان پاس‌دادن، شوت‌کردن یا دریبل‌کردن است). همین امر در مورد تیم‌های مدیریتی نیز صادق است. شخص مدیران باید مهارت‌های بینشی را بیاموزند و تمرین کنند و اشتراک‌گذاری صادقانه ایده‌ها و نگرانی‌ها را آسان نمایند. با این حال این مهارت‌ها زمانی شروع به اثرگذاری می‌کنند که تیم‌ها آن‌ها را حین انجام دادن «کار واقعی» با یکدیگر تمرین کنند. این امر به‌معنای شرکت در گفت‌وگوهای سازنده و مکالماتی است که در آن در راستای ارائه راه‌حل‌های جدید برای چگونگی حرکت رو به جلو تمام دیدگاه‌های متعددی در کنار همدیگر قرار می‌گیرند. همچنین به موضوعات







یابد و هم‌زمان پیشرفت کنند. او پیش از تمرین، با ارائه چالش‌های ایمن و کم‌تاثیر در بحث، تیم را برای ریسک‌پذیری بین‌فردی آماده کرد. اگر شرکت‌کنندگان اطلاعات مهم و حساس یا ناراحت‌کننده را نگه دارند، گفت‌وگویشان نتیجه‌بخش نخواهد بود.

تمرکز بر عملکرد، کار در سطح فردی و گروهی، استفاده از تجسم، عادی‌سازی آسیب‌پذیری و (بیشتر از همه) استفاده از مشکلات واقعی برای توسعه مهارت‌ها حین پیشرفت در موضوعات پیچیده، در حقیقت، رویکردی قدرتمند برای تغییر جو و قابلیت‌های هر تیم است. با وجود دشواری‌هایی در این امر، این روش به مزیت رقابتی ارزشمند تبدیل می‌شود. به‌ویژه در زمان‌های پرفراز و نشیب، مدیران و تیم‌هایشان برای پیشرفت نیازمند تکیه بر صراحت، سرعت و خلاقیت هستند. ایجاد قابلیت‌های مرتبط با ایمنی روان‌شناختی و تمایل به بینش را نمی‌توان اساس کار در نظر گرفت، اما بخشی ضروری برای دستیابی به برتری در حوزه‌های چالش‌برانگیز مشاغل است.

توصیفات خاص و ملموس افراد بهتر می‌توانند مهارت‌ها و شیوه‌های جدید را کسب کنند. هر چند که در ابتدا آماده داشتن مثال ذهنی برای مدیران اجرایی امر دشوار است، به مرور زمان آسان‌تر خواهد شد؛ زیرا واکنش آن‌ها به مشاهده نمونه‌های مثبت بهتر خواهد شد و در انجام رفتارهای جدید آگاه‌تر می‌شوند.

### آسیب‌پذیری در کار را عادی‌سازی کنید.

تجربه اضطراب خفیف در محیط کار ناشی از آسیب‌پذیری امری کاملاً طبیعی است. تحقیقات نشان می‌دهند که تمرین آسیب‌پذیری و اضطراب را کاهش می‌دهد. امی با تمرین به مدیران اجرایی کمک کرده است تا دریابند که گشاده‌رویی (که درک آسیب‌پذیر بودن انسان است) منجر به آسیب نمی‌شود و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تحمل ریسک بین‌فردی را افزایش دهند.

در SEB، پراز تیم‌های اجرایی خواست تا موضوع پیچیده مهمی را که نتوانسته‌اند در آن مورد پیشرفتی حاصل کنند، شناسایی کرده و گفت‌وگویی را با توجه به دورنگری و صراحت ارائه دهند که به‌تبع آن مهارت‌هایشان توسعه



## وقتی هر کارمند مدیر ریسک است

نوشته شده توسط Kurt Meyer و Anette Mikes و Robert S. Kaplan

نشریه Harvard Business Review

اکثر شرکت‌ها برنامه‌های انطباق، کنترل‌های داخلی و ممیزی‌های داخلی و خارجی را ابزار اصلی مدیریت ریسک خود تلقی می‌کنند. هرچند کاهش وقوع تخلفات اخلاقی، گزارش‌دهی و انطباق مهم است اما چنین تمرکز محدودی مانع از کمک به شرکت‌هایشان در مدیریت ریسک‌های بزرگ‌تر و گسترده‌تر از عملکرد مدیریت ریسک می‌شود.

نویسندگان مقاله نحوه معرفی دو فرآیند مدیریت ریسک موازی را در سیستم سازمانی شرکت سوئیس‌گرید<sup>۱</sup>، اپراتور شبکه برق سوئیس، برای شناسایی و کاهش ریسک‌های استراتژی، ریسک‌های خارجی و حتی ریسک‌های جدید، معرفی و مستند کرده‌اند. ابتدا، کارگاه‌های ریسک مکرر و تعاملی را برای هر واحد تجاری، تیم اجرایی و هیئت‌مدیره برگزار می‌کند. در این کارگاه‌ها، شرکت‌کنندگان، ریسک‌هایی شناسایی شده قبلی و همچنین ریسک‌های جدید را بررسی می‌کنند؛ آن‌ها هر ریسک را با مقیاس‌های ساختاریافته ارزیابی می‌کنند و اولویت‌هایی را برای منابع و اقداماتی که احتمال و تأثیر آن‌ها را کاهش می‌دهند، تعیین می‌کنند. دوم، شرکت سوئیس‌گرید این جلسات را با برنامه گزارش مسئله با آستانه پایین (به نام «ریسک‌تالک آ» که کورت مایر و آنت مایکز ایجاد کرده‌اند) تکمیل می‌کند که همه کارمندان آن را در جیب یا کیف‌دستی خود حمل می‌کنند. «ریسک‌تالک» این امکان را برای کارمندان فراهم می‌کند که در صورت تمایل، هر مسئله یا مانعی را که می‌تواند بر استراتژی یا اولویت‌های عملیاتی شرکت مانند ایمنی تأثیر منفی بگذارد به صورت ناشناس گزارش دهند. این ابزار مشاهدات و نگرانی‌های کارمندان را به تیم تریاژی متشکل از دوازده مدیر سوئیس‌گرید که بالفعل به‌عنوان مسئولان ریسک شرکت کار می‌کنند، هدایت می‌کند و اطمینان می‌دهد که هیچ مشکل در حال ظهور بدون توجه، تحلیل نشده یا رسیدگی نشده باقی نمی‌ماند.

<sup>1</sup> Swissgrid

<sup>2</sup> Risk talk



است. کارمندان به جای استفاده از اصطلاحات تخصصی مدیریت ریسک می‌توانند از زبان طبیعی استفاده کنند و ملزم به طبقه‌بندی یا تعیین اولویت برای مشکلاتی که گزارش می‌کنند، نیستند. تیم تریاژ بررسی چندجانبه‌ای (متاآنالیز<sup>۴</sup>) را برای ارزیابی اولویت ریسک گزارش شده و تأثیر بالقوه آن انجام می‌دهد.

### مدیران را روی ریسک‌هایی مرتبط به خودشان متمرکز کنید.

مدیران ریسک به همه نگرانی‌ها گوش می‌دهند، چه توسط مدیران در کارگاه‌های ریسک بیان شده و چه از طریق ریسک‌تالک گزارش شده باشد. آن‌ها با گزارشگر ریسک، گزارش‌ها خصوصاً مسائلی آزاردهنده را پیگیری می‌کنند. گاهی اوقات آن‌ها کارگاه‌های ویژه ریسک با حضور متخصصی از داخل یا خارج از سازمان تشکیل می‌دهند تا در مورد موضوعی نوظهور اما پنهان بحث کنند. مدیران اجرایی با کمال میل در این کارگاه‌ها شرکت می‌کنند زیرا آن‌ها را فرصتی برای یادگیری می‌دانند. یکی از شرکت‌کنندگان اشاره می‌کند که این کارگاه نمونه‌ای عالی از ارزش‌افزوده عملکرد مدیریت ریسک است و به ما

این دو فرآیند مدیریت ریسک توسط مدیریت ارشد سوئیس‌گرید، حتی پس از خروج بنیان‌گذار آن (اولین مدیر ارشد ریسک سازمان) پذیرفته و تداوم یافته است. چندین ویژگی‌های کلیدی موفقیت آن‌ها را توضیح می‌دهد.

### از زمان همه افراد به بهترین شکل استفاده شود.

هر فرآیند و ابزار ریسک در سیستم مدیریت ریسک سازمانی سوئیس‌گرید<sup>۳</sup> برای به حداقل رساندن زمان مورد نیاز مدیران ارشد طراحی شده است. مسئولان ریسک که برای هر واحد تجاری تعبیه شده‌اند، در مورد تعداد کارگاه‌ها برای واحدهای خود تصمیم می‌گیرند. اکثر واحدهای تجاری کارگاه‌های شش‌ماهه را برگزار می‌کنند، اما واحد مرکزی (شرکتی) فقط یک کارگاه سالانه را اداره می‌کند، زیرا بیشتر ریسک‌های شرکتی، مانند مسائل قانونی و مقرراتی، به‌آرامی در طول زمان تکامل می‌یابند. مسئولان ریسک تعبیه‌شده به‌طور مداوم ارزیابی‌های ریسک خود را از طریق گفتگوهای رودررو با مدیران واحد خود و با توجه به مشکلاتی که از کارمندان سطوح پایین‌تر با استفاده از برنامه ریسک‌تالک خود به سطوح بالاتر مجموعه منتقل می‌شود، به‌روزرسانی می‌کنند.

برنامه ریسک‌تالک برای به حداقل رساندن زمان کاربران طراحی شده است. کارکنان، در کمتر از یک دقیقه، می‌توانند پیامی ارسال کنند که دارای برچسب جغرافیایی، تاریخ و گزینه‌ای برای پیوست عکس از یک موقعیت بالقوه خطرناک

<sup>3</sup> ERM swissgrid

<sup>4</sup> Metaanalysis



و تفکر جمعی نسبت داد. مسائلی که در ریسک‌تالک گزارش می‌شود گاهی چنان جزئی و پیش‌پاافتاده هستند که بسیاری از مدیران به‌طور ناخودآگاه آن‌ها را نادیده می‌گیرند. سوئیس‌گرید سوگیری‌های رفتاری افراد برای دست‌کم گرفتن عواقب رویدادهای غیرمعمول را با درخواست از تیم تریاژ چند رشته‌ای اختصاصی خود، جبران می‌کند تا عمداً نگران و حتی مشکوک به همه پیامدهای پایین‌دستی احتمالی هر رویداد گزارش شده باشند. تیم تریاژ تشویق می‌شود که نقاط بین رویدادهای به‌ظاهر مجزا را به یکدیگر متصل کند تا علل اصلی ناهنجاری‌هایی را بیابد که بدون در نظر گرفتن رابطه آن با سایر موارد، مانند شکست‌های مستقل به نظر می‌رسند. مدیران سوئیس‌گرید دائماً می‌گویند که ما شکست اپراتور نداریم، بلکه شکست‌های سازمانی داریم.

کمک کرد تا خطر مهمی را که قبلاً به آن پی نبرده بودیم، شناسایی کنیم. در صورتی که اولین باری که در مورد آن خطر شنیدم متحیر شدم و اولین واکنش من این بود: «من نمی‌دانم درباره چه چیزی صحبت می‌کنید!»

طراحی ریسک‌تالک موضوعاتی را نشان می‌دهد که بیشترین ارتباط را با اولویت‌های عملیاتی و استراتژیک شرکت از جمله ایمنی، ارائه خدمات، تعالی فرآیند و بهره‌وری هزینه داشتند. این برنامه از کاربران می‌خواهد تا مشکل گزارش شده را با اولیاتی که به احتمال زیاد تحت تأثیر قرار می‌گیرد، برچسب‌گذاری کنند. با مشخص شدن اولویت‌ها، مدیران اجرایی و اعضای هیئت‌مدیره می‌توانند



### ایجاد امنیت روانی برای بحث درباره ریسک

همان‌طور که مجموعه‌ای از تحقیقات ریسک نشان می‌دهد ایمنی روانی برای ایجاد فرهنگ صحبت کردن ضروری است؛ فرهنگ صحبت کردن به‌منزله اکسیژن برای حیات مدیریت ریسک است. تا قبل از معرفی دو فرآیند مدیریت ریسک، سوئیس‌گرید مستعد گرایش طبیعی سازمانی برای برخورد با رساننده اخبار بد بود. فرآیندهای ریسک به تغییر فرهنگ و ایجاد امنیت برای کارکنان اجرایی و مدیران میانی کمک کرد تا نگرانی‌های مربوط به ریسک را مطرح کنند. از زمان معرفی، هیچ مدیر یا کارمند اجرایی به دلیل گزارش مشکل، قصور یا اشتباه تنبیه نشده است.

بینند که چه تعداد از مسائل مربوط به یک اولویت خاص، مورد توجه قرار گرفته است و باعث ایجاد سؤال پیگیری مانند این شده است «اگر ایمنی اولویت اول ماست، چرا سه موضوع مرتبط به ایمنی در طی شش ماه گذشته حل نشده باقی مانده است؟» پاسخ‌های بعدی با آسیب‌شناسی که مدیران ریسک از آن می‌ترسند، مقابله می‌کنند؛ که از آن‌ها به‌عنوان نهفتگی ریسک<sup>5</sup> یاد می‌شود.

به‌کارگیری برنامه ریسک‌تالک و یک تیم تریاژ مرتبط با آن، به‌واسطه تحقیقات گسترده دانشگاهی در مورد فجایع انسانی صورت گرفته است. موارد ناشی از یک خطای انسانی نادر هستند. بیشترین خطاها را می‌توان به شکست‌های مدیریت ریسک سازمانی از جمله نهفتگی ریسک، عادی‌سازی انحراف

<sup>5</sup> Risk incubation



مشخصات ریسک واحد خود گزارشی ارائه می‌دهد و به دنبال آن چالش‌ها و درخواست‌هایی برای شفاف‌سازی ثبت می‌شود. نشست‌ها باعث ایجاد تصویری درباره‌ی زمانی می‌شود که یک واحد تجاری خطری را گزارش می‌کند و ممکن است به طرق غیرمنتظره‌ای توسط دیگران نیز تجربه شود. الزام مدیران پرمشغله به صرف دو روز برای بحث در مورد ریسک‌ها، پیام قدرتمندی در مورد اهمیت مدیریت ریسک، مسئولیت و پاسخ‌گویی مدیران اجرایی در قبال ریسک‌ها ارسال می‌کند. پس از هر کارگاه آموزشی ریسک اجرایی، مدیر ارشد ریسک، گزارشی را برای کمیته ممیزی هیئت نظارت تهیه می‌کند و سپس آن را با هیئت‌مدیره به اشتراک می‌گذارد و بحث می‌کند.

شناسایی و مدیریت ریسک‌های راهبردی و نوظهور با مدیریت عملکردهای ممیزی و انطباق بسیار متفاوت است. شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک مستلزم جریان مستمر اطلاعات و نظارت بر مدیران رده‌بالا و پایین در سراسر سازمان است. سوئیس‌گرید به لطف رویکرد جدید، عملکرد مدیریت ریسک خود را با موفقیت از تمرینی در قالب چک کردن موارد، به فرآیند مدیریتی تبدیل کرده است که همه کارمندان، مدیران و بخش اجرایی، آن را به‌عنوان بخشی از کار روزانه خود می‌پذیرند.

## فعال کردن تخصیص منابع بر اساس نیازها

اطلاعات حاصل از کارگاه‌های ریسک و ریسک‌تالک مدیران اجرایی، مسئولان نهایی ریسک‌های سوئیس‌گرید را قادر می‌سازد تا منابع مورد نیاز را برای کاهش ریسک به دست آورند. کارگاه‌های مدیریت ریسک با توافق‌هایی در مورد اولویت‌بندی ریسک، اقدامات کاهش ریسک، مالکیت ریسک و تخصیص منابع به جمع‌بندی می‌رسد. ریسک‌هایی که بر عملکردهای مختلف اثر می‌گذارند، از دیدگاه هر واحد ارزیابی می‌شوند و در مورد نقش آن در کاهش ریسک و نیاز متعاقب آن به منابع، شفافیت ایجاد می‌کند.

بخش پشتیبان<sup>6</sup> تیم تریباز از نظر منابع، مسائلی را که توسط برنامه ریسک‌تالک آشکار شده است، بررسی می‌کند. اگر مجموعه مهارت و منابع مالی از قبل برای مقابله با ریسکی خاص در دسترس باشد، تیم واکنش فوری نشان می‌دهد. موضوعاتی که نیاز به مجوز سطح بالاتر یا آموزش و منابع اضافی دارند در دستور کار کارگاه‌های مدیریت ریسک در سطح اداری یا اجرایی قرار می‌گیرند.

## وضوح ریسک و مسئولیت‌پذیری را با کیفیت عالی ایجاد کنید.

مدیر ارشد ریسک یک کارگاه آموزشی شش‌ماهه ریسک اجرایی برای روسای واحدهای تجاری و مدیرهای اجرایی تشکیل می‌دهد. در این کارگاه، هر مدیر اجرایی در مورد

<sup>6</sup> back-office





## اجازه ندهید قواعد سازمانی شما جلوی پیشرفت مدیریت را بگیرد

نوشته شده توسط Joel Constable

می‌کنند که چه زمانی در برابر موانع اجتناب‌ناپذیری که با آن مواجه خواهند شد، اقدام و برنامه‌ریزی کنند، بیشتر به اهداف خود دست می‌یابند و تغییرات رفتاری معناداری ایجاد می‌کنند.

با این حال، این تمرکز بر رشد فردی که در تلاش برای تغییر رفتار است، هیچ متغیر کلیدی دیگری را به اندازه آن زمینه یا محیطی که فرد در آن کار می‌کند دخیل نمی‌کند. تقریباً در تمام حوزه‌ها، حیطة فردی نقش بزرگی در شکل‌دهی رفتار دارد. طراحی محیط ما بر انتخاب‌ها و عادت‌های پس از آن تأثیر می‌گذارد.

همچنین ما به‌شدت تحت تأثیر هنجارها و انتظارات افراد دیگر در محیط خودمان هستیم. وقتی می‌بینیم که افرادی که در اطراف ما هستند، نوع دوست و دارای پشتکار هستند، به احتمال زیاد به همین شکل رفتار خواهیم کرد. BJ Fogg، بنیان‌گذار و مدیر آزمایشگاه طراحی رفتار استنفورد، تا آنجا پیش می‌رود که می‌گوید: «فقط یک راه برای تغییر اساسی رفتار شما وجود دارد و آن هم تغییر اساسی محیط است.»

تیلور، یک مدیر با تجربه در یک شرکت فناوری متوسط، اخیراً در مورد نحوه برقراری مکالمات دشوار آموزش دیده است. او این آموزش را ارزشمند دانسته و مدل جدیدی را در قالب مکالمه سختی که باید با همتایانش تمرین کند و از سایر شرکت‌کنندگان بازخورد بگیرد، یاد گرفته است. اما تیلور نمی‌توانست این مکالمه را انجام دهد. او در مورد نحوه پاسخ اشخاص، احساس خطر می‌کرد و مضطرب بود. در حالی که می‌دانست که این مکالمه مهم است، مدیر او و همچنین بسیاری دیگر از مدیران شرکتش که مرتباً مشهور می‌شدند و ارتقا پیدا می‌کردند، به‌ندرت با او ارتباط مستقیم برقرار می‌کردند.

رفتار تیلور ترکیبی از شخصیت بسیاری از مدیران بانگیزه است که من در طی سالیان با آن‌ها کار کرده‌ام و مدلی از مدیریت را توسعه داده‌اند که به نظر آن‌ها در شرکتشان مرسوم نیست.

من اخیراً مطلبی در مورد قدرت استفاده از علوم رفتاری برای افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه کارکنان نوشته‌ام. پس از اتمام این دوره آموزشی، وقتی افراد دقیقاً مشخص

### مدیریت را تعریف کنید.

برای شروع، مدیران ارشد شما باید به وضوح بیان کنند که یک مدیریت کارآمد در شرکت به چه شکلی است و یک زبان مشترک پیرامون انتظارات مدیریتی خود ایجاد کنند. برای انجام این کار سوالاتی مانند:

✓ بهترین مدیران ما چه کاری را به خوبی انجام می دهند؟

✓ مدیران ما در آینده برای عالی شدن به چه چیزی نیاز دارند؟

✓ چه چیزی در مورد فرهنگی که از مدیران انتظار می رود مدل کنند یا تقویت کنند، خاص است؟

در Intuit، برای ما مهم بود که زبان مشترک ما در مورد مدیریت برای افراد در همه سطوح (نه فقط مدیران)، مرتبط و قابل استفاده باشد. همچنین ما می خواستیم مطمئن شویم که به خاطر سپردن و بازخوانی آن آسان باشد تا بیش از حد، دستوری یا پیچیده نباشد. در نهایت، تعریف ما بر سه اصل اساسی، متمرکز است:

گام بعدی ایجاد یک چهارچوب برای مدیریت است که ما آن را کتاب راهنمای مدیریت می نامیم و شامل سه

۱) مدیریت با چشم انداز روشن.

۲) ایجاد یک فرهنگ با عملکرد بالا

۳) هدایت نتایج موفق

رفتار حمایتی برای هر اصل است. بسیاری از رفتارهایی که ما لحاظ کرده ایم، مانند «توسعه افراد برای تسریع عملکرد»، جزء بهترین روش ها و حدودا مشابه رفتارهای مطلوب در بسیاری از شرکت ها و صنایع دیگر است. موارد دیگر، مانند تمرکز بر مشکل مشتری، اولویت ها و ارزش های منحصر به فرد شرکت ما را نشان می دهد. ما به طور مداوم از مدیران، بازخوردی مبنی بر اینکه تدوین این رفتارها در شفاف سازی انتظارات از آن ها و ارائه چهارچوبی برای رسیدگی به چالش های واقعی مدیریت، مفید بوده است، دریافت کرده ایم.

### الگوبرداری از مدیریت

اگر یک مدیر ارشد هستید، تاثیرگذارترین کاری که برای اطمینان از همسویی فرهنگ شرکت با انتظارات خود از مدیریتتان می توانید انجام دهید این است که رفتارهای مدیریتی شرکت را شخصا مدل سازی کنید. همان طور

در چهارچوب سازمانی، مدیران ارشد نقش مهمی در ایجاد محیط دارند. ادگار شاین که به عنوان پدر فرهنگ سازمانی شناخته می شود، خاطرنشان می کند که آنچه مدیران به آن توجه کرده، آن را الگو قرار داده، آموخته و تقویت می کنند، تاثیر قابل ملاحظه ای بر فرهنگ سازمانی دارد. مدیری که تمام وقت مجموعه ای خود را با مدیران بالادست خود می گذراند، با نادیده گرفتن تیم خود، این پیام را منتقل می کند که در نهایت آنچه خودشان اعتقاد دارند، مهم است. وقتی یک مدیر از اعتراف به اشتباه یا ضعف امتناع کند، به طور ناملموسی به گروه خود می گوید که انجام این کار برای آن ها نیز ایمن نیست. در مورد تیلور، مدیر او از مکالمات دشوار و مستقیم اجتناب کرد و این القا را ایجاد کرد که چنین مکالماتی در اولویت قرار نداشته و می توان از آن ها اجتناب نمود.

با این حال، اغلب اوقات، برنامه های توسعه مدیریت، فرهنگ، هنجارها و سیستمی را که مدیر در آن کار می کند، به اندازه کافی در نظر نمی گیرد. ممکن است از مدیران خواسته شود که در فرهنگ سازمانی که تمرکز آن بر نتایج فوری است، به نتایج درازمدت بیندیشند و یا زمانی که بابت کار درون گروهی خود تشویق می شوند، همکاری در خارج از مرزهای سازمانی، آموزش داده شود. وقتی مدیران و دست اندرکاران توسعه مدیریت نتوانند نقش حیاتی در شکل دهی آن زمینه را که شامل: ۱) فرهنگ شرکتی و زمینه سازمان و ۲) نقش مدیران ارشد است، درک کنند، تلاش های توسعه مدیریت خود را بیش از حد ساده و دست کم می گیرند.

ما در Intuit (شرکت نرم افزاری خدمات مالی در آمریکا)، پنج سال گذشته را صرف ساختن فرهنگی کرده ایم که سبب تقویت رشد مثبت مدیران می شود. ما در این راه، از یادگیری هم استفاده کرده ایم. از جمله نیاز به روز رسانی فناوری یادگیری که نیاز به خرید و سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای از سوی منابع انسانی و گروه های فناوری ما دارد. همچنین به ما یادآوری شده است که توسعه مداوم مدیریت در زمان محدود و در میان بسیاری از اولویت های رقابتی، دشوار است. با وجود این که هنوز راه زیادی در پیش است، بازخورد مثبت، تعامل و تغییر رفتار را شاهد بوده ایم که نشان می دهد در مسیر درستی هستیم. خوش بختانه، تجربیات ما می تواند الهام بخش افراد دیگر در مسیر مشابه باشد. در زیر چهار اقدامی که ما انجام داده ایم تا اطمینان حاصل کنیم که فرهنگ ما سبب توسعه مدیریت شده و آن را تقویت می کند، آورده ایم.



می‌دهد- اقداماتی که مدیران می‌توانند برای افزایش بازده سازمان خود انجام دهند. او آموزش را به عنوان یکی از بالاترین اعمال قدرتی که یک مدیر می‌تواند انجام دهد، معرفی می‌کند.

ما به عنوان بخشی از تلاش‌هایمان برای ایجاد فرهنگ توسعه مدیریت به مدیران خود آموزش می‌دهیم که از فرصت‌های آموزنده مدیریتی که قابلیت تعلیم را دارند، نهایت بهره را ببرند. این فرصت‌های آموزشی می‌توانند رسمی باشند- به عنوان مثال، ما تقریباً تمام برنامه‌های آموزشی خود را طوری طراحی می‌کنیم که حداقل تا حدی توسط یک مدیر یا آموزگار مدیریت شوند. ما سعی می‌کنیم این فرصت‌ها را به گونه‌ای شکل دهیم که مدیر، در مورد موضوعی که به آن علاقه دارد، تدریس کند و درس‌هایی از تجربیات و مشاهدات خود را به اشتراک بگذارد.

همچنین آموزش می‌تواند در مواقع غیررسمی و در مکالمات روزمره مدیر و جلسات گروه انجام شود. ما رهبران خود را تشویق می‌کنیم تا فلسفه‌ای از مدیریت را توسعه دهند که پروفیسور و کارشناس مدیریت، نوئل تیشی، آن را دیدگاه قابل آموزش می‌نامد. ما به آن‌ها پیشنهاد می‌کنیم که برای توسعه دیدگاه‌های قابل تدریس خود، موارد زیر را از خود بپرسند:

چه تجربیات یا مشاهداتی، بر دیدگاه من در مورد مدیریت تاثیر گذاشته است؟

چه درس‌های مهمی از تجربیاتم آموخته‌ام؟

چگونه می‌توانم دروس خود را به صورت اصولی یا نصیحت ملموس، تدوین یا ساده کنم؟

که شاین پیشنهاد می‌کند، اقدامات شما تاثیر نامتناسب شدیدی در شکل دادن به فرهنگ مجموعه خواهد داشت. برای تحقق این امر در Intuit، ما از راس امور یعنی مدیران ارشدمان که تلاش‌های زیادی در راستای توسعه مدیریت مجموعه، انجام داده‌اند، شروع می‌کنیم. هنگامی که ما کتاب راهنمای مدیریت را در همایش سالانه مدیریت منتشر کردیم، مدیرعامل ما، ساسان گودرزی و کارمندانش، همراه با مدیرعامل سابق و رئیس اجرایی آن زمان، برد اسمیت، تجربیات خود را در مورد تمرین رفتارهای کتاب راهنما و روش‌هایی که رفتارهای متفاوتی را بر اساس سبک‌های مدیریتی منحصر به فرد نشان می‌داد، به اشتراک گذاشتند. مدیران ارشد ما، این الگو را برای بقیه سازمان تعیین می‌کنند. همچنین اقدامات آن‌ها بسیار بیشتر از سخنان شان نشان می‌دهد که آن‌ها چه چیزی را مهم می‌دانند. همچنین ما سعی می‌کنیم به مدیران کمک کنیم تا در مورد این که آیا از رفتارهای مدیریتی ما الگوبرداری می‌کنند یا خیر، خودآگاهی کسب کنند. به عنوان بخشی از چندین برنامه توسعه مدیریتی ما، مدیران، بازخوردهایی از گروه‌ها و مدیر خود در مورد میزان تمرین کتاب راهنمای مدیریتی ما دریافت می‌کنند. سپس مدیران، اهداف توسعه را بر اساس این داده‌ها ایجاد می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که این رفتارها را به‌طور مداوم، تقویت و تمرین می‌کنند.

### مدیریت را آموزش دهید.

در کتاب مدیریت با بازده بالا، اندی گروو، مدیرعامل سابق Intel، مفهوم قدرت نفوذ مدیریتی را مورد بحث قرار





تاثیر قرار دهید تا به سمتی بروند که در ابتدا، مقاومت می‌کردند. چه کردید؟ هر کارمندی در طول تغییرات شغلی، با کتاب راهنما آشنا می‌شود و همه مدیران جدید، به عنوان بخشی از مدیریت اجرایی ما، در یک تحقیق عمیق یک‌ساله شرکت می‌کنند. کتاب راهنمای مدیریت، روشی است که ما برای تصمیمات عملکرد و ارتقا، استفاده می‌شود و برای جوایز مدیریتی شرکت و کنفرانس سالانه رهبری ما، مهم است.

بسیاری از سازمان‌ها، مدیرانی مانند «تیلور» دارند کنجکاو، باانگیزه و مشتاق برای انجام درست کار شرکت و تیم خود که در مقابل افکار مخالف سازمانی کار می‌کنند. برداشتن گام‌هایی برای ایجاد محیط و فرهنگی که به جای کاهش و سرکوب، رشد و توسعه آن‌ها را به‌عنوان مدیران، پشتیبانی و تقویت کند، تاثیر زیادی خواهد داشت.

جوئل پاسبان مدیر توسعه استعدادها در Intuit است، او گروهی را رهبری می‌کند که مسئول مدیریت جهانی، تیم و توسعه کارکنان است. قبل از Intuit، جوئل، چهار سال را در Pinterest به عنوان رئیس توسعه افراد گذراند و به مدت هفت سال برای توسعه مدیریت در گوگل کار کرد. او دارای مدرک MBA از دانشکده بازرگانی Fuqua دانشگاه دوک و کارشناسی ارشد از دانشکده تحصیلات تکمیلی استنفورد است.

در سال گذشته، همه EVPها (مدیران ارشد) و ۸۸ درصد از SVPهای (مدیران میانی) ما، تجربه یادگیری را تسهیل کردند. شاید عجیب نباشد که حضور شرکت‌کنندگان و مشارکت و تعهد آن‌ها به برنامه‌های توسعه مدیریتی، نسبتاً زیاد بوده است. در اولین سال پس از تولید کتاب راهنمای رهبری، درصد از معاونان، به‌طور داوطلبانه در اولین برنامه اجرایی ما که کارگاه رهبری معاونت بود، شرکت کردند.

### مدیریت را بشناسید و تقویت کنید.

برای اینکه رفتارهای مدیریتی شما ثابت بماند، باید این رفتارها به صورت هدفمند از طریق سیستم و فرآیندهای استعدادی و عملکردی شما تقویت شوند. وقتی سیستم عملکرد شما با رفتارهایی که تبلیغ می‌کنید، هم‌سو نباشد، احتمالاً مدیران این رفتارها را به‌طور مداوم انجام نخواهند داد. تمام روش‌های رسمی و غیررسمی برای استخدام، پاداش و به‌رسمیت شناختن مدیران خود را در نظر بگیرید. هر یک از این فرآیندها، فرصتی را برای تقویت مفهوم سازمانی مدیریت کلان فراهم می‌کند. ما کتاب راهنمای مدیریت خود را در فرآیندهای استخدام، عضویت و مدیریت عملکرد، به کار برده ایم. سوالات مصاحبه رفتاری برای استخدام مدیران را در کتاب راهنمای خود قرار داده ایم. به‌عنوان مثال، برای درک رفتار مدیریتی که منجر به تعریف موفقیت و تقویت گروهش می‌شود، ما سؤال مصاحبه را این‌گونه مطرح می‌کنیم: زمانی را توصیف کنید که مجبور بودید دیگران را تحت





## چگونه کارمندی را که همیشه بهانه می آورد مدیریت کنیم

نوشته شده توسط Liane Davey

شما کارمندی را که نتایج ضعیفی ارائه می دهد و فقط بهانه می آورد، چگونه مدیریت می کنید؟ عصبانی شدن راه حل درست نیست. از طرفی مدیریت خرد تنها به حجم کاری شما می افزاید و به کارمندان یاد می دهد که همیشه در دسترس و پاسخگو هستید، بنابراین نیازی به پاسخگویی خودشان نیست. پس وقتی به کسی برای تحویل کار اعتماد ندارید، چه انتخاب‌هایی دارید؟ راه حل جایگزین این است که به جای اعتماد به فرد، به روش اعتماد کنید.

بیایید در نظر بگیریم که چرا یک کارمند ممکن است با شکست مواجه شود. این موضوع سرخ‌هایی را در رابطه با موقعیتی که در آن یک فرآیند قوی تر می تواند بهانه‌ها را از بین ببرد، ارائه می کند. اول اینکه ممکن است کارمندان هیچ ایده‌ای نداشته باشند که شما از آن‌ها چه انتظاری دارید یا به نحو احسن انجام دادن یک کار به چه چیزی نیاز دارد. این یک مسئله مربوط به تعادل است. دوم اینکه ممکن است کارمندان فاقد دانش یا مهارت کافی برای انجام وظیفه باشند که مسئله‌ی شایستگی است. در نهایت، ممکن است کارمندان انگیزه‌ای برای انجام کار نداشته باشند. برای موفق بودن، یک کارمند باید بداند چه کاری باید انجام دهد، چگونه آن را انجام دهد و بخواهد که آن کار را انجام دهد.

اگر کارمندی مکرراً شکست بخورد، یک یا چند مورد از آن رکن‌های اساسی گم شده‌اند. وظیفه شما ایجاد فرآیندی است که به عنوان یک چارچوب عملکرد در جهت تقویت هم‌ترازی، توانایی و انگیزه آن‌ها عمل کند. این فرآیند باید از لحظه‌ای که کار را به کارمند محول می کنید تا زمانی که از او تحویل می گیرید، پشتیبانی کند. همچنین باید بهانه‌های معمول خود را خنثی کند. اما مطمئناً اینکه دقیقاً چه مرحله‌ای در آن چارچوب نیاز دارید، به نقص‌های خاص آن شخص بستگی دارد.



## شفافیت در مورد هدف ارائه دهید (هدف را شفاف کنید)

یکی از دلایلی که کارمندان شما را ناامید می‌کنند این است که نمی‌دانند پاسخ‌گو بودن و خودی نشان دادن چگونه است. این که مدیران به منظور افزایش سرعت، مکالمات راهنمایی اولیه را کوتاه می‌کنند، امری رایج است. اما این عجله می‌تواند برای شما هزینه‌ای را در پی داشته باشد، به خصوص با یک کارمند غیرقابل اعتماد. سرمایه‌گذاری در راهنمایی اولیه، عملکرد خوب را امکان‌پذیر می‌کند و همچنین چارچوبی را برای رسیدگی به عملکرد ضعیف، در صورت تداوم آن، فراهم می‌کند. با تمرکز بر هدف کار شروع کنید. تعیین اهداف، فضای کمی برای بهانه‌گیری درباره دیدگاه‌ها، انگیزه‌ها یا اهداف نهایی مختلف باقی می‌گذارد. همچنین اگر فرد استراتژیک نباشد و تصویر بزرگ را نبیند یا اگر خودخواه باشد و مستعد اولویت‌دادن بر موفقیت خود نسبت به موفقیت تیم باشد، شروع کردن با تعیین هدف کمک‌کننده است. شما می‌خواهید آن‌چه را در پی رسیدن به آن هستید، مشخص کنید. این برای کیست؟ منتفع (ذی‌نفع) چگونه موفقیت را تعریف می‌کند؟ کجای این کار با سایر ابتکارات یا تعهدات هم‌خوانی دارد؟ پاسخ به این سوالات فرصت ادعای فرد در رابطه با اینکه نمی‌دانسته شما چه می‌خواهید را کاهش می‌دهد. هنگامی که در رابطه با هدف کار هماهنگ شدید، می‌توانید تصویری از نتایج خوب، بد و غیرقابل قبول را ترسیم کنید.

اما متأسفانه، این یکی دیگر از مراحل است که مدیران معمولاً آن را نادیده می‌گیرند. من از آن به‌عنوان اثر روز ولنتاین یاد می‌کنم؛ ناتوانی در بیان آنچه می‌خواهید و ناامید شدن زمانی که شخص کار مورد نظر را انجام نمی‌دهد. و در مورد کارمندی که در حال حاضر نسبت به او دل‌سرد هستید، ناتوانی در تعریف انتظارات‌تان به معنای این است که قطعاً خود را برای ناامیدی آماده می‌کنید. برای ارائه یک روش کار به آن‌ها، حداقل استاندارد را شرح دهید. چه چیزی را نتیجه در نظر می‌گیرید؟ چه نتایجی نگران‌کننده خواهند بود یا شما آن را یک شکست در نظر می‌گیرید؟ پاسخ به این سوالات این احتمال را که فرد کار نامرغوب را به‌عنوان کار «به‌اندازه کافی خوب» جا بزند، از بین می‌برد.

وقتی اهداف را روشن کنید، بهانه‌های مرتبط با آن‌ها حذف می‌شوند.

## بر روی رویکرد بهینه متعادل شوید

دومین دلیل اصلی که ممکن است یک کارمند برای عملکرد ضعیف بهانه بیاورد این است که مهارت یا دانش لازم را برای انجام آن‌چه شما می‌خواهید ندارد. اگر دلهره شما به نقص‌های مربوط به توانایی فرد گره‌خورده است، فرآیند شما باید از آنچه که آن‌ها ملزم به دستیابی به آن هستند فراتر رفته و چگونگی دستیابی به آن را بررسی کند. بسته به دغدغه‌های خاص شما، چند راه برای بیان این موضوع وجود دارد.





است؟ آن‌ها به دنبال چه هستند؟ چه چیزی بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد؟ و فراتر از تصمیم‌گیرندگان و تاثیرگذاران، فرد را تشویق کنید تا در مورد افراد دیگر با دیدگاه‌های ارزشمندی که باید داشته باشند، فکر کند. برای جلوگیری از بهانه‌جویی در مورد حمایت ناکافی و همکاران بداخلاق به این سوالات پاسخ دهید.

همچنین می‌توانید با بررسی دقیق تصمیماتی که باید اتخاذ کنید و همچنین با پیش‌صلاحیت‌سنجی معیارهای تصمیم‌گیری، نقص‌های (شکاف‌ها) مهارتی آن‌ها را کاهش دهید. به این ترتیب، می‌توانید مطمئن‌تر باشید که آن‌ها تصمیماتی را می‌گیرند که شما تایید کرده‌اید. شما می‌توانید موضوع را به روش‌های مختلف مطرح کنید، از جمله این‌که در مورد معیارهایی که فرد برای ارزیابی هرگونه تصمیم یا مبادله استفاده می‌کند، سوال بپرسید. در حالی که انتخاب بی‌نقصی وجود ندارد، چگونه معیارها را اولویت‌بندی می‌کنند؟ و برای اینکه در حین تلاش برای حفظ همه معیارها به بن‌بست برنخورند، بهتر است اینکه کدام معیار باید بر نحوه اجرای تصمیم تاثیر بگذارد روشن شود نه اینکه کدام تصمیم را می‌گیرند. وقتی در مورد فرآیند به توافق رسیدید، بسیاری از بهانه‌های مربوط به توانایی از بین می‌روند.

وقتی مشکوک هستید که شخص ممکن است میان‌برها را انتخاب کند یا اجزای ضروری را نادیده بگیرد، وارد جزئیات لازم در رابطه با مراحل مورد نیاز شوید. رویکردهای موثر را به اشتراک بگذارید و سوابقی از پروژه‌های قبلی ارائه دهید. اما این اشتباه را نکنید که تنها به گفته‌هایتان اکتفا کنید، چراکه سرتکان دادن کارمندان را نمی‌توان به‌عنوان فهمیدن موضوع تفسیر کرد. در عوض، از کارمندان بخواهید برنامه خود را به اشتراک بگذارند و به این ترتیب دریابید که آن‌ها چگونه درخواست شما را درک کرده‌اند. سپس می‌توانید هرگونه اصلاحات مورد نیاز آموزشی را با سوالاتی که تمرکز کارمندان را هدایت می‌کند، ارائه دهید؛ مانند: «چه اقداماتی را برای اطمینان از تامین مالی انجام خواهید داد؟» پاسخ به این سوالات این بهانه را از بین می‌برد که آن‌ها نمی‌دانستند چگونه پروژه را انجام دهند.

احتمال دیگر این است که شما نگران مهارت‌های فنی آن‌ها نباشید بلکه در رابطه با مهارت‌های ارتباطی آن‌ها نگران باشید. اگر نگران هستید که آن‌ها روابط با ذی‌نفعان را مختل کنند، به مسائل رفتاری به اندازه مسائل فنی اهمیت دهید. با همکاری یکدیگر ذی‌نفعان کلیدی، سهم آن‌ها در پروژه و هرگونه ویژگی خاصی که ممکن است بدانید را ترسیم کنید. چه کسی در تصمیم‌گیری دخیل



## سهام را بالا ببرید

ما در مورد هم‌ترازی و توانایی بحث کرده‌ایم. سومین احتمال شکست آن‌ها این است که انگیزه لازم برای انجام کار را نداشته باشند. اگر از دست دادن اطمینان شما همراه با عدم احساس هیجان کارکنان است، بر تعهد آن‌ها تاکید کنید و روشن کنید که در صورت عدم موفقیت آن‌ها، چه چیزی در خطر است.

اگر لازم است کمی انگیزه اضافه کنید؛ گزینه هویج و چماق را دارید. هویج در واقع انجام موفقیت‌آمیز کار را به انواع نتایج مثبت مرتبط می‌کند، مانند اینکه این امر چگونه بر اعتبار شغلی آن‌ها یا فرصت‌های آینده‌شان تاثیرگذار است. از سوی دیگر، استفاده از چماق مستلزم فهرست کردن پیامدهای منفی در صورت عدم انجام کار است. در صورت امکان، با صحبت کردن در مورد این که فرد از این نوع کاری که انجام می‌دهد چه لذتی می‌برد و با به نحو احسن انجام دادن آن چه پاداشی دریافت می‌کند، به آن پیامدهای بیرونی تعدادی پاداش درونی نیز اضافه کنید.

یک مسئله انگیزشی دیگر برای آماده‌شدن وجود دارد؛ فردی که با انرژی و انگیزه شروع می‌کند اما در اولین برخورد با ناملایمات شانه‌هایش را بالا می‌اندازد. در آن

صورت، فرآیند شما باید با از پیش تهیه کردن یک برنامه جایگزین، فرد را در برابر موانع حساسیت‌زدایی کند. مدتی را برای پیش‌بینی آنچه ممکن است اشتباه پیش برود و طراحی یک راه‌برد مدیریتی صرف کنید. وقوع چه مسائلی را پیش‌بینی می‌کنید؟ ممکن است آن‌ها چطور با این نوع مشکلات برخورد کنند؟ مطمئن شوید که مشخص کنید چه شرایطی فرد را به سمت شما سوق می‌دهد و در چه شرایطی انتظار دارید که فرد به‌طور مستقل با مسائل برخورد کند. پرداختن به موارد احتمالی و مشکلات احتمالی این نکته را روشن می‌کند که از فرد انتظار دارید در برابر مشکلات استقامت کند.

با مشخص کردن پیامدها، انگیزه را تقویت می‌کنید. اگر فردی را مدیریت می‌کنید که مدام شما را ناامید می‌کند و بهانه می‌آورد که تقصیر او نبوده است، انرژی خود را به امید اینکه به‌طور معجزه‌آسایی قابل اعتماد شوند، هدر ندهید. در عوض، از طریق فرآیندی کار کنید که آن‌ها را برای موفقیت آماده می‌کند و بهانه‌ها را از بین می‌برد. سپس اگر کارمند باز هم در انجام کار موفق نبود و دوباره بهانه آورد، شما تمام الزامات برای گفتگوی مدیریت عملکرد را دارید.





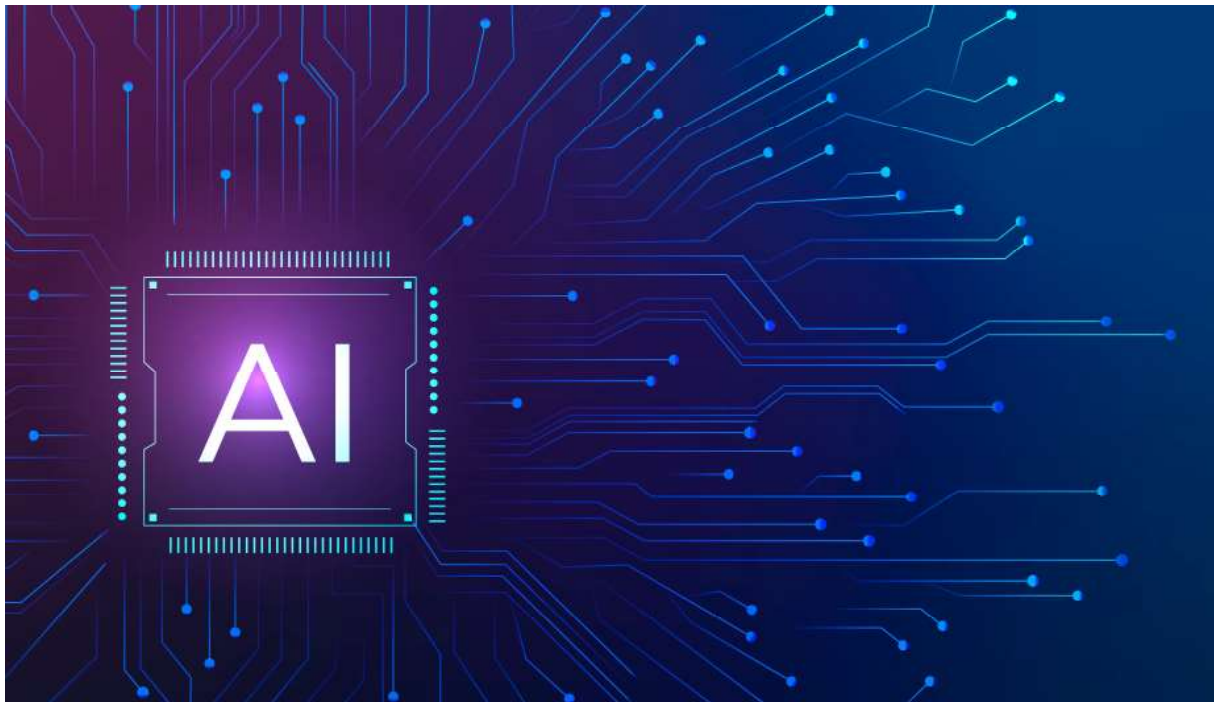
## چگونه به هوش مصنوعی مولد آموزش دهیم که از داده‌های شرکت شما استفاده کند

نوشته‌شده توسط Maryam Alavi و Tom Davenport

بسیاری از شرکت‌ها در حال آزمایش ChatGPT و سایر مدل‌های زبانی یا تصویری بزرگ هستند که عموماً آن‌ها را از نظر توانایی در ابراز ایده‌های پیچیده به زبان بیان ساده شگفت‌انگیز می‌دانند. با این حال، اکثر کاربران متوجه می‌شوند که این سیستم‌ها عمدتاً بر اساس اطلاعات مبتنی بر اینترنت آموزش دیده‌اند و نمی‌توانند به درخواست‌ها یا سؤالات مربوط به محتوا یا دانش اختصاصی پاسخ سریع دهند.

استفاده از دانش شرکت در توانایی آن در حوزه رقابت و نوآوری، به‌ویژه در محیط پرنوسان امروزی، امری ضروری است. نوآوری سازمانی از طریق خلاقیت سریع و موثر، مدیریت، درخواست، ترکیب مجدد و به‌کارگیری منابع علمی و نحوه به‌کارگیری این منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، دانش در سازمان‌ها معمولاً در منابع و اشکال مختلف، از جمله ذهن‌های فردی، فرآیندها، خط‌مشی‌ها، گزارش‌ها، تراکنش‌های عملیاتی، تابلوهای بحث، چت‌ها و جلسات آنلاین، تولید و جمع‌آوری می‌شوند. به این ترتیب، دانش جامع یک شرکت غالباً بی‌مرز است و سازماندهی و استقرار در جایی که مستلزم روش مؤثر یا کارآمدی می‌باشد امری دشوار است.

فناوری‌های نوظهور در قالب زبان‌های بزرگ و مدل‌های هوش مصنوعی مولد تصویر فرصت‌های جدیدی را در اختیار مدیریت دانش قرار داده و در نتیجه، عملکرد، یادگیری و قابلیت‌های نوآوری شرکت را افزایش می‌دهند. برای مثال، در پژوهشی در رابطه با ۵۰ تأمین‌کننده مالی نرم‌افزار فرآیند کسب‌وکار، سیستم مبتنی بر هوش مصنوعی برای پشتیبانی از مشتریان به افزایش بهره‌وری عوامل پشتیبانی مشتری و بهبود حفظ آن‌ها منجر شد که این امر نیز به‌نوبه خود به بازخورد مثبت‌تر از سوی مشتریان منجر گردید. این سیستم همچنین باعث تسریع در یادگیری و توسعه مهارت آژانس‌های تازه‌کار شد.



مانند آن شرکت، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها در تلاش هستند تا از مهارت‌های پردازش زبانی و توانایی‌های استدلال عمومی مدل‌های زبانی بزرگ (LLM) استفاده کنند تا دسترسی داخلی (یا برای مشتریان) گسترده‌ای را برای مرکز فکری خود فراهم کنند. همچنین از آن برای اهدافی مانند اطلاع‌رسانی به کارکنان مربوط به امور مشتریان خود در مورد خط‌مشی شرکت، توصیه‌های محصول یا خدمت، حل مشکلات خدمات مشتریان، یا ذخیره دانش کارکنان قبل از ترک سازمان استفاده می‌کنند.

#### – آموزش LLM از ابتدا

رویکردی برای ایجاد و آموزش مدل تک‌حوزه‌ای یک LLM از ابتدا است. این شیوه رویکردی رایج نیست؛ زیرا برای آموزش یک مدل زبان بزرگ به حجم عظیمی از داده‌های باکیفیت بالا نیاز دارد و اکثر شرکت‌ها به سادگی این امکانات را در اختیار ندارند. همچنین، این امر مستلزم دسترسی به قدرت محاسباتی قابل‌ملاحظه و استعدادهای آموزش‌دیده در حوزه علوم داده‌ها (Data Science) است.

بلومبرگ (رسانه جهانی) یکی از شرکت‌هایی می‌باشد که از این رویکرد استفاده کرده است. این شرکت به‌تازگی اعلام کرد که بلومبرگ GPT را برای محتوای خاص مالی و یک رابط به زبان طبیعی با پایانه داده خود ایجاد کرده است. بلومبرگ با ارزش بیش از ۴۰ سال اطلاعات مالی، اخبار و اسناد همراه می‌باشد که با حجم زیادی از متون برگرفته‌شده از پرونده‌های مالی و داده‌های اینترنتی ترکیب شده‌اند. در مجموع، پژوهش‌کنندگان داده‌های بلومبرگ از ۷۵۰ میلیارد رمز یا حدود ۳۵۰ میلیارد کلمه، ۵۰ میلیارد پارامتر و ۱,۳ میلیون ساعت از واحد زمانی پردازش گرافیکی استفاده کردند. تعداد کمی از شرکت‌ها این منابع را در دسترس دارند.

#### – تنظیم دقیق یک LLM موجود

رویکرد دوم این است که LLM موجود را به‌روشی با تنظیمات دقیق

این اهداف در دوران اوج جنبش «مدیریت دانش» در دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ نیز وجود داشتند، اما بیشتر شرکت‌ها فناوری آن زمان را برای تحقق این کار ناکافی می‌دانستند. با این حال، امروزه هوش مصنوعی مولد، در حال احیاء مجدد امکان ذخیره و انتشار دانش مهم در سراسر سازمان و فراتر از دیوارهای آن است. یکی از مدیرانی که از هوش مصنوعی مولد در راستای این اهداف استفاده می‌کند، می‌گوید: احساس می‌کنم یک جت‌پک (وسیله‌ای برای پرواز) به‌تازگی وارد زندگی من شده است. با وجود پیشرفت‌های کنونی، برخی از همان عواملی که مدیریت دانش را در گذشته دشوار می‌کردند، هنوز هم وجود دارند.

### فناوری هوش مصنوعی مولد مبتنی بر مدیریت دانش

فناوری برای ترکیب دانش حوزه خاص یک سازمان با یک



علمی پروژه گوگل ۳۱ نویسنده داشت. برخی از دانشمندان در حوزه داده استدلال می‌کنند که این امر برای افزودن محتوای جدید مناسب نیست، بلکه برای افزودن قالب‌ها و سبک‌های جدید محتوا (مانند چت یا قالب نویسندگی ویلیام شکسپیر) مناسب می‌باشد. علاوه بر این، برخی از فروشندگان LLM (برای مثال: OpenAI) اجازه تنظیم دقیق روی آخرین LLM ها، مانند 4GPT، را نمی‌دهند.

#### – تنظیم سریع یک LLM موجود

شاید رایج‌ترین رویکرد برای سفارشی‌سازی محتوای یک LLM برای شرکت‌های فروشنده غیر شبکه‌ای (non cloud) تنظیم آن از طریق اعلان‌ها باشد. با این رویکرد، در حقیقت، مدل اصلی ثابت می‌ماند و از طریق اعلان‌هایی در درگاه زمینه‌ای بازبینی می‌شود که حاوی دانش در حوزه خاص استپس از تنظیم سریع، مدل می‌تواند به سؤالات مربوط به آن دانش پاسخ دهد. این روش از نظر محاسباتی کارآمدترین روش در بین این سه روش است و در راستای آموزش در حوزه جدید به حجم زیادی از داده‌ها نیازی ندارد.

برای مثال، مورگان استنلی (اسم شخص) برای آموزش مدل OpenAI – 4GPT با استفاده از مجموعه‌ای از ۱۰۰۰۰۰ سند از تنظیم سریع استفاده کرد؛ به طوری که این اسناد در حوزه‌های دانش سرمایه‌گذاری مهم، تجارت عمومی و فرآیند سرمایه‌گذاری به‌دقت تنظیم شده بودند. هدف این بود که به مشاوران مالی شرکت، دانش دقیق و قابل دسترسی در مورد مسائل کلیدی ارائه شود که در نقش مشاوره به مشتریان با

آموزش دهیم تا محتوای حوزه خاصی را به سیستمی اضافه کند که خود بر روی دانش عمومی و تعامل مبتنی بر زبان آموزش دیده است. این رویکرد شامل تنظیم برخی از پارامترهای یک مدل پایه است و معمولاً به داده‌های بسیار کمتری نیاز دارد که، به جای میلیون‌ها یا میلیارد‌ها سند، شامل فقط صدها یا هزاران سند است همچنین زمان محاسباتی آن کمتر از ایجاد یک مدل جدید به این روش است. برای مثال، گوگل از آموزش تنظیم دقیق برای نسخه دوم مدل MedPaLM2 خود برای دانش پزشکی استفاده کرد. این پروژه تحقیقاتی با مدل زبانی PaLM2 عمومی گوگل آغاز شد. سپس آن را با دقت کامل توسط افراد مختلف در حوزه عمومی دانش پزشکی مورد بازبینی آموزشی قرار داد. این مدل توانست به ۸۵ درصد از سؤالات امتحان مجوز پزشکی ایالات متحده پاسخ دهد که تقریباً ۲۰ درصد بهتر از نسخه اول سیستم بودند. علی‌رغم این پیشرفت سریع، با آزمایش روی معیارهایی مانند واقعیت علمی، دقت، اجماع پزشکی، استدلال، تعصب و آسیب، که متخصصان انسانی از کشورهای مختلف آن را مورد ارزیابی قرار دادند. به نظر تیم توسعه، این سیستم، قبل از این که مورد ارزیابی بالینی قرار گیرد، هنوز نیاز به بهبود اساسی دارد.

با این حال، رویکرد تنظیم دقیق محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد. اگرچه، در مقایسه با آموزش LLM، به قدرت محاسباتی و زمان بسیار کمتری نیاز دارد، آموزش آن همچنان گران‌تر است. این چالش نگرانی برای گوگل اهمیت چندانی ندارد اما برای بسیاری از شرکت‌های دیگر می‌تواند مشکل‌ساز باشد. این امر نیازمند تخصص در علم داده‌ها می‌باشد. برای مثال مقاله





با این حال، اگر محتوای مورد نیاز در حال حاضر وجود داشته باشد، این رویکرد، دیگر بسیار وقت‌گیر یا گران نخواهد بود. برای مثال، شرکت تحقیقاتی سرمایه‌گذاری Morningstar از تنظیم سریع و جاسازی‌های برداری برای ابزار تحقیقاتی Mo خود بهره‌مند شدند که بر هوش مصنوعی مولد مبتنی هستند. این ابزار بیش از ۱۰۰۰۰ قطعه تحقیق مورنینگ استار را در خود جای داده است. در نهایت، Morningstar پس از تنها یک ماه یا بیشتر کار بر روی سیستم خود، استفاده از Mo را برای مشاوران مالی و مشتریان سرمایه‌گذار مستقل آزاد کرد. حتی Mo را به یک شبکه دیجیتال متصل کرد که می‌توانست پاسخ‌های خود را بیان کند. این رویکرد تکنیکی گران نیست. در اولین ماه استفاده، Mo به ۲۵۰۰۰ سوال با هزینه متوسط ۰/۰۰۲ دلار برای هر سوال پاسخ داد که مجموعاً ۳۰۰۰ دلار هزینه داشت.

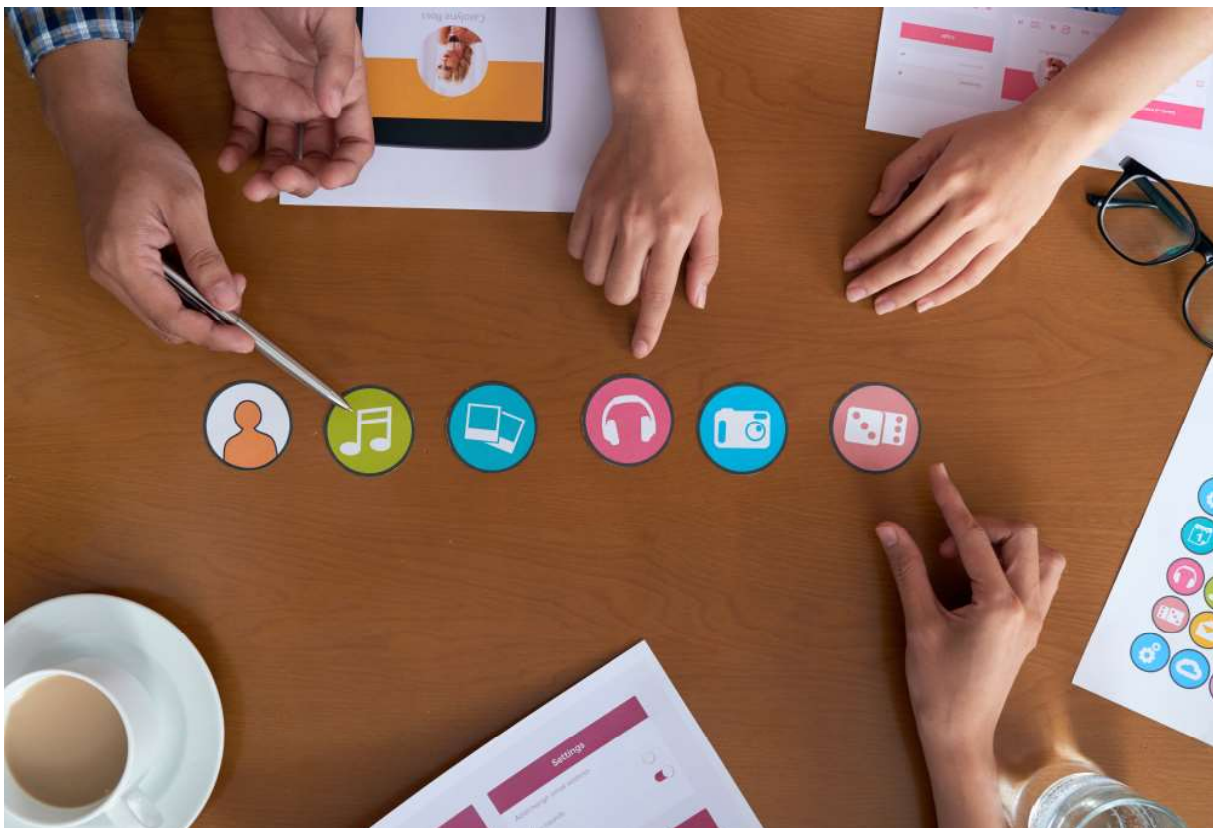
### مدیریت و سرپرستی محتوا

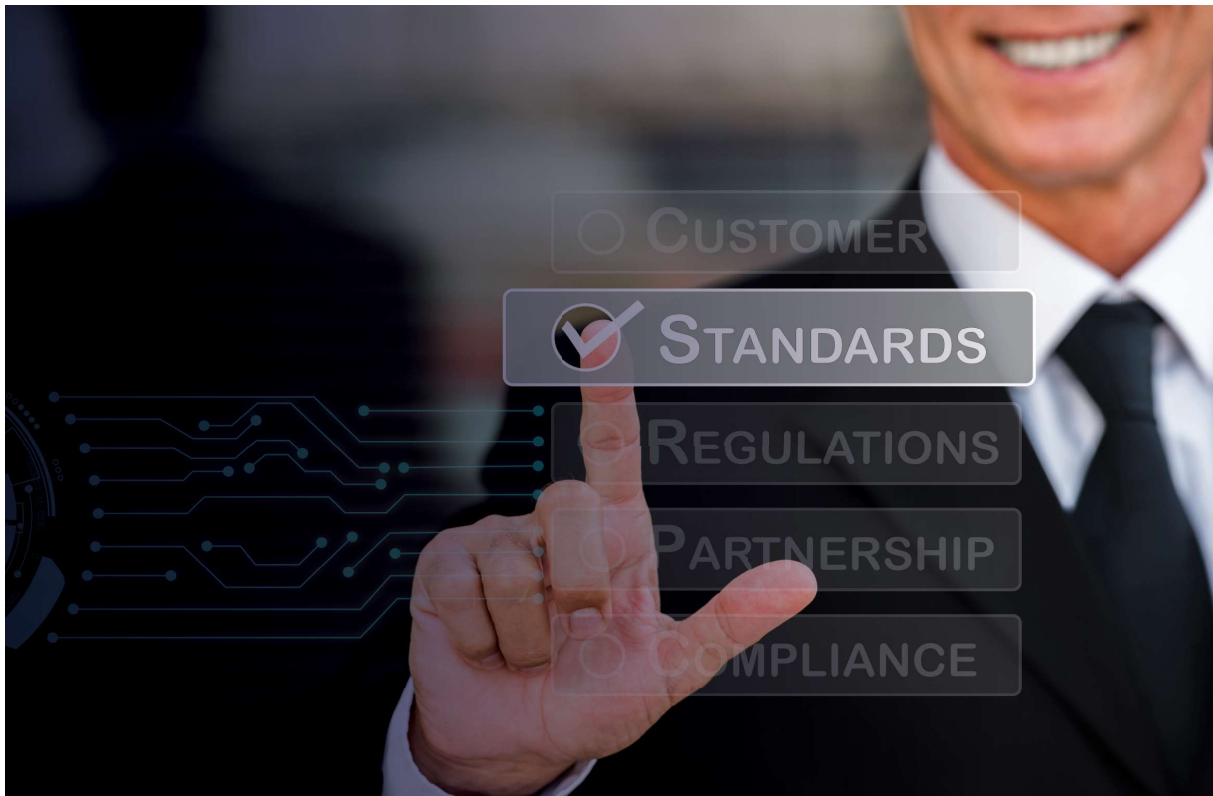
مانند مدیریت دانش سنتی، که در آن اسناد در پایگاه‌های داده مانند Microsoft Sharepoint بارگذاری می‌شدند، با هوش مصنوعی مولد، قبل از سفارشی‌سازی LLM به هر شکلی، محتوا باید با کیفیت باشد. در برخی موارد، مانند سیستم google med-palm2، پایگاه‌های اطلاعاتی دانش پزشکی به طور گسترده در دسترس است که از پیش تنظیم شده‌اند.

آن مواجهه می‌شوند. این سیستم آموزش دیده سریع در یک شبکه خصوصی عمل می‌کند که فقط برای کارمندان مورگان استتلی قابل دسترس است.

در حالی که این شاید ساده‌ترین روش از سه رویکرد برای سازمان باشد؛ با وجود این نیز بدون چالش نیست. هنگام استفاده از داده‌های بدون ساختار مانند متن (text) به‌عنوان ورودی یک LLM، کلان داده‌ها از اهمیت بسزایی برخوردارند که نمی‌توانند مستقیماً در پنجره زمینه LLM وارد شوند. یکی از روش‌های جایگزین ایجاد جاسازی‌های برداری است که آرایه‌هایی از مقادیر عددی تولیدشده از متن توسط یک مدل یادگیری ماشینی از پیش آموزش دیده دیگر است. (مورگان استتلی در OpenAI از یکی از آنها استفاده می‌کند که Ada نامیده می‌شود).

تعبیه‌های برداری نمایش فشرده‌تری از این داده‌ها است که روابط متنی را در متن حفظ می‌کند. هنگامی که کاربر درخواستی را وارد سیستم می‌کند، الگوریتم شباهت تعیین می‌کند که کدام بردارها باید به مدل GPT-4 ارسال شوند. اگرچه چندین فروشنده ابزارهایی را برای تسهیل این فرآیند تنظیم سریع ارائه می‌دهند، هنوز به اندازه کافی پیچیده است که اکثر شرکت‌ها را وادار به اتخاذ رویکردهایی کند که مستلزم بهره‌مندی از استعداد قابل توجهی در علم داده‌ها (data science) هستند.





### ارزیابی و تضمین کیفیت

یکی از جنبه‌های مهم مدیریت محتوای هوش مصنوعی تولیدی ضمانت کیفیت است. هوش مصنوعی مولد در ارائه محتوای نادرست بدون پایه و اساس حقیقی نیز شهرت دارد. خطاهایی از این نوع می‌توانند برای مشاغل مشکل‌ساز باشند. اهمیت این امر در برنامه‌های مراقبت‌های بهداشتی بیشتر است؛ به طوری که این نوع از خطا در این حوزه می‌تواند کشنده باشند. خبر خوب این است که شرکت‌هایی که LLM خود را بر روی اطلاعات خاص دامنه تنظیم کرده‌اند، متوجه شده‌اند که توهومات نسبت به MLL های خلاقانه کمتر مشکل‌ساز هستند، دست کم زمانی که دیالوگ‌های تعمیم‌یافته یا درخواست‌های غیرتجاری مطرح نباشند.

شرکت‌هایی که این رویکردها را برای مدیریت دانش مولد هوش مصنوعی اتخاذ می‌کنند باید یک استراتژی ارزیابی نیز ارائه دهند. برای مثال، برای BloombergGPT، که برای پاسخ دادن به سؤالات مالی و سرمایه‌گذاری د نظر گرفته شده است، این سیستم به ارزیابی وظایف مالی مجموعه داده‌های عمومی، به نام شناسایی موجودیت، توانایی تحلیل احساسات و مجموعه‌ای از استدلال و وظایف پردازش زبان طبیعی عمومی می‌پردازد. سیستم google med-palm2، که در نهایت برای پاسخ به سؤالات پزشکی بیمار و پزشک معطوف شد، استراتژی ارزیابی بسیار گسترده‌تری داشت که منعکس‌کننده اهمیت

در غیر این صورت، یک شرکت برای اطمینان از یونیک بودن محتوای دانش باید به نظارت انسانی تکیه کند. برای مثال، مورگان استنلی گروهی متشکل از ۲۰ مدیر بخش اطلاعات در فیلیپین دارد که به‌طور مداوم اسناد را براساس معیارهای متعدد به دست می‌آورند. این گروه مناسب بودن محتوا را برای ادغام در سیستم GPT-4 تعیین می‌کنند. اکثر شرکت‌هایی که محتوای نظارتی مناسبی ندارند، انجام این کار را دشوار می‌دانند.

مورگان استنلی همچنین دریافت که اگر نویسندگان محتوا از نحوه ایجاد اسناد موثر آگاه باشند، حفظ دانش با کیفیت بالا آسان‌تر خواهد شد. آن‌ها ملزم به گذراندن دو دوره هستند؛ یکی در حوزه ابزار مدیریت اسناد و دیگری در حوزه نحوه نگارش و برچسب‌گذاری این اسناد. این امر بخشی از رویکرد شرکت در رابطه با رویکرد حاکمیت (خطومشی) است که روشی سیستماتیک برای گرفتن و مدیریت دیجیتال مهم محتوا می‌باشد.

در مورنینگ استار، به سازندگان محتوا آموزش داده می‌شود که چه نوع محتوایی با سیستم Mo خوب کار می‌کند و چه نوع محتوا با سیستم Mo عملکرد خوبی ندارد. آن‌ها محتوای خود را در یک سیستم مدیریت محتوا ارسال می‌کنند که مستقیماً به پایگاه داده‌برداری می‌رود و مدل OpenAI را ارائه می‌دهد.



ناظران قانونی احساس می‌کنند که مقررات «کاربرد منصفانه» قانون کپی‌رایت در مورد آنها اعمال می‌شود، اگرچه این در دادگاه‌ها آزمایش نشده است (همچنین همه کشورها چنین مقرراتی را در قوانین کپی‌رایت خود ندارند). در هر صورت، برای هر شرکتی که به‌طور گسترده از هوش مصنوعی مولد برای مدیریت دانش (یا اهداف دیگر در این زمینه) استفاده می‌کند، ایده خوبی است که در فرآیند حاکمیت برای LLM های تنظیم‌شده خود از نمایندگان قانونی بهره‌مند شوند. برای مثال، در مورنینگ‌استار (نام شرکت)، وکلای این شرکت به ایجاد یکسری «پیش‌اعلان‌ها» کمک کردند که به سیستم هوش مصنوعی مولد می‌گوید به چه نوع سؤالاتی باید پاسخ دهد و از چه سؤالاتی باید مودبانه اجتناب کند.

درخواست‌های کاربر برای LLM های در دسترس عموم در حوزه آموزش نسخه‌های آینده سیستم کاربرد دارند؛ بنابراین برخی از شرکت‌ها (برای مثال سامسونگ) از انتشار اطلاعات محرمانه و خصوصی هراس داشته‌اند و استفاده از LLM توسط کارمندان را ممنوع کرده‌اند. با این حال، تلاش‌های بیشتر شرکت‌ها برای تنظیم LLM با محتوای خاص دامنه بر نمونه‌های خصوصی مدل‌هایی مبتنی می‌باشند که برای کاربران عمومی در دسترس نیستند؛ بنابراین، این امر نباید مشکل‌ساز باشد. علاوه بر این، برخی از سیستم‌های هوش مصنوعی مولد مانند ChatGPT، به کاربران اجازه می‌دهند تا در راستای رازداری در سیستم تاریخچه چت خود را پاک کنند.

دقت و ایمنی در حوزه پزشکی بود. در مورگان استنلی این امر چندان مهم نیست، اما ارائه پاسخ‌های بسیار دقیق به سؤالات مالی و سرمایه‌گذاری برای شرکت، مشتریان و قانون‌گذاران (تنظیم‌کنندگان) آن اهمیت بسزایی دارد. پاسخ‌های ارائه‌شده توسط سیستم قبل از اینکه برای هر کاربر منتشر شود، توسط بازبینی‌های انسانی به‌دقت ارزیابی می‌شدند. سپس به‌مدت چند ماه توسط ۳۰۰ مشاور مالی به صورت آزمایشی اجرا می‌شدند. مورگان استنلی به عنوان رویکرد اصلی خود برای ارزیابی مداوم، مجموعه‌ای از ۴۰۰ «سؤال طلایی» در اختیار دارد که پاسخ‌های صحیح آنها مشخص می‌باشند. هر زمانی که هر تغییری در سیستم ایجاد شود، کارمندان آن را با سؤالات طلایی آزمایش می‌کنند تا ببینند آیا «پسرفتی» وجود دارد یا پاسخ‌های ارائه‌شده چندان دقیق نیستند.

### مسائل حقوقی و حاکمیتی

مسائل حقوقی و حاکمیتی مرتبط با استقرار LLM پیچیده و در حال تحول است که به عوامل خطر از جمله مالکیت ذهنی، حریم و امنیت داده‌ها، تعصب و ارزش‌های اخلاقی و خروجی نادرست/بدون دقت منجر می‌شود. در حال حاضر، وضعیت حقوقی خروجی‌های LLM هنوز نامشخص است. از آنجایی که LLM ها کپی دقیقی از هیچ‌کدام از متن‌های مورد استفاده برای آموزش مدل تولید نمی‌کنند، بسیاری از





به سرپرستان خود اطلاع نداده بودند که از این ابزار استفاده می‌کنند. برای درک فرصت‌ها و مدیریت ریسک‌های بالقوه برنامه‌های هوش مصنوعی مولد برای مدیریت دانش، شرکت‌ها باید فرهنگ شفافیت و مسئولیت‌پذیری را توسعه دهند که موجب موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی می‌شود.

علاوه بر اجرای خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها، کاربران باید بدانند که چگونه به طور ایمن و موثر قابلیت‌های هوش مصنوعی مولد را در وظایف خود در راستای افزایش عملکرد و بهره‌وری بگنجانند. قابلیت‌های مولد هوش مصنوعی، از جمله آگاهی از زمینه و تاریخ، تولید محتوای جدید با تجمیع یا ترکیب دانش از منابع مختلف و پیش‌بینی‌های مبتنی بر داده، می‌توانند پشتیبان قدرتمندی را حوزه دانش فراهم کنند.

سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی مولد می‌توانند فرآیندهای جستجوی فشرده اطلاعاتی (مثلاً تحقیقات موارد قانونی) و وظایف شناختی با حجم بالا و پیچیدگی کم، مانند پاسخ‌دادن به ایمیل‌های معمول مشتری، را خودکار کنند. این رویکرد کارایی کارکنان را افزایش می‌دهد و آن‌ها را آزاد می‌کند تا تلاش بیشتری را برای تصمیم‌گیری پیچیده و جنبه‌های حل مشکل شغل خود انجام دهند.

برخی از رفتارهای خاص که برای القاء و تفهیم، چه از طریق آموزش و چه از طریق سیاست‌ها، مطلوب است عبارتند از:

به منظور رسیدگی به نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، برخی از فروشندگان ویژگی‌های ایمنی و امنیتی پیشرفته و بهبود یافته‌ای را برای LLM ارائه می‌کنند، از جمله پاک‌کردن اعلان‌های کاربر، محدود کردن برخی موضوعات و جلوگیری از کد منبع و ورودی داده‌های مناسب در MLL های در دسترس عموم. علاوه بر این، فروشندگان سیستم‌های نرم‌افزاری سازمانی یک «لایه اعتماد» را در خود محصولات و خدمات گنجانده‌اند. برای مثال Salesforce (شرکت زیرمجموعه software) ویژگی GPT انیشتین خود را در شبکه هوش مصنوعی خود گنجانده است تا به شکاف (گپ) خطرات مذکور در این سیستم‌ها در محیط‌های تجاری و اعتماد هوش مصنوعی بین شرکت‌هایی پاسخ دهند که مایلند به سرعت از قابلیت‌های LLM بهره‌مند شوند.

### شکل دادن به رفتار کاربر

سهولت استفاده، در دسترس بودن عمومی گسترده و پاسخ‌های مفیدی که حوزه‌های مختلف دانش را در بر می‌گیرد، عموماً، به پذیرش سریع و تا حدودی هدایت‌نشده و طبیعی مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی مولد توسط کارکنان منجر شده‌اند. برای مثال، با توجه به نظرسنجی اخیر، بیش از یک‌سوم کارمندان شرکت‌کننده از هوش مصنوعی مولد در مشاغل خود استفاده می‌کردند، اما ۶۸ درصد از پاسخ‌دهندگان



سریع پیش می‌رود. ML های جدید و رویکردهای جدید برای تنظیم محتوای آنها همچنین محصولات جدید فروشندگان حوزه با محتوای خاص یا کانون (تمرکزات) وظیفه، روزانه اعلام می‌شوند. هر شرکتی که متعهد می‌شود دانش خود را در یک سیستم هوش مصنوعی مولد تعبیه کند، باید آمادگی داشته باشد که رویکرد خود را در این خصوص به‌طور مکرر در سال‌های آینده بازبینی کنند.

در حالی که در ساخت و استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی مولد با چالش‌های متعددی مواجه هستیم، اما ما مطمئن هستیم که منافع کلی این امر برای شرکت ارزش تلاش برای برطرف کردن این چالش‌ها را دارد. چشم‌انداز بلندمدت برای توانمندساختن هر کارمند و مشتریان برای دسترسی آسان به دانش مهم در داخل و خارج از یک در راستای افزایش بهره‌وری و نوآوری، یک جاذبه قدرتمند است. به‌نظر می‌رسد هوش مصنوعی مولد تنها فناوری است که در نهایت می‌تواند این امر را میسر سازد.

❑ دانش اینکه چه نوع محتوایی از طریق سیستم در دسترس است.

❑ نحوه ایجاد اعلان‌های مؤثر.

❑ چه نوع اعلان‌ها و دیالوگ‌هایی مجاز هستند و کدام آنها مجاز نیستند.

❑ نحوه درخواست محتوای دانش اضافی برای افزودن به سیستم.

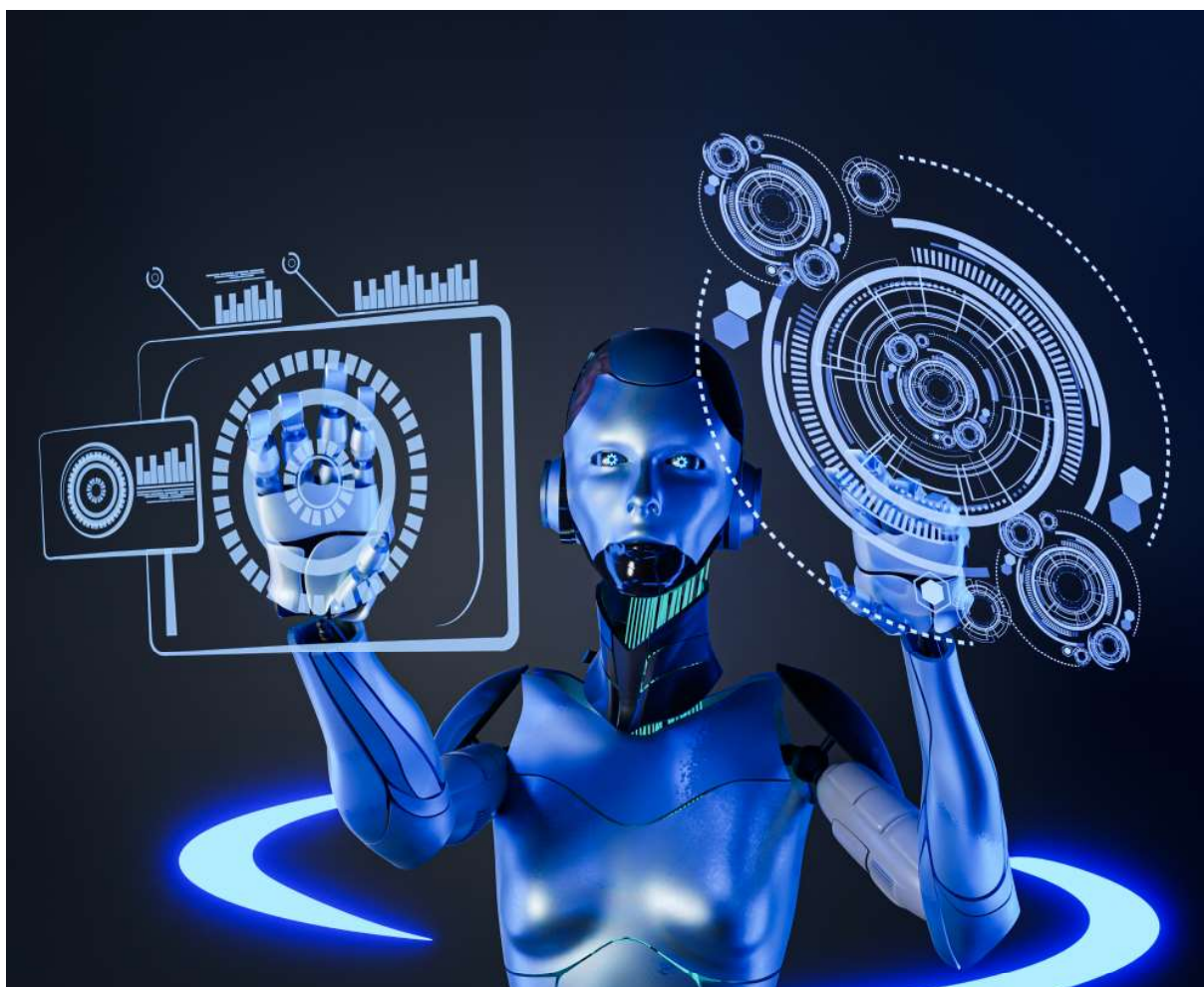
❑ نحوه استفاده از پاسخ‌های سیستمی در برخورد با مشتریان و شرکا.

❑ نحوه تولید محتوای جدید به شیوه‌ای مفید و مؤثر.

مورگان استنلی و مورنینگ استار هر دو به سازندگان محتوا، به ویژه در مورد بهترین نحوه تولید و برچسب‌گذاری محتوا و اینکه چه نوع محتوایی برای استفاده از هوش مصنوعی مولد مناسب است، آموزش دادند.

### همه چیز خیلی سریع در حال تغییر است

یکی از مدیرانی در مصاحبه خود گفت: می‌توانم دیدگاهی کلی از شرایط موجود ارائه دهم. اما همه چیز در این حوزه بسیار





## بازاریابی با بودجه کم

نوشته شده توسط Ewan McIntyre

دگرگونی دیجیتالی بازاریابی هم در حوزه عملکرد و هم از نظر قدرت خرید با رشد بی سابقه‌ای همراه بوده است. کانال‌ها، فناوری‌ها و قابلیت‌های جدید همگی سطوح جدیدی از سرمایه‌گذاری را می‌طلبند. اما زمان مناسب برای سرمایه‌گذاری همیشه دوام نمی‌آورد. این بیماری پاندمی با کاهش بودجه، عصر جدید و طاقت‌فرساتری را آغاز کرد. این امر دفاتر ارشد بازاریابی (CMOs) را نیز تحت تاثیر کرد؛ به طوری که آن‌ها مجبور شدند تا هزینه‌های مربوط به بخش‌های مهم پرتوفولیوی خود را، مانند فناوری بازاریابی، کاهش دهند.

نظرسنجی سالانه Gartner (شرکت مشاوره‌ای و تحقیقات فناوری آمریکا) نمودار (سیر) تحول هزینه‌های بازاریابی اخیر CMOها را ترسیم می‌کند و راهنمایی‌هایی را برای نحوه ارائه بهترین نتایج و قابلیت‌ها در زمان کاهش رشد، در اختیار رهبران شرکت‌ها قرار می‌دهد.



حقیقت، یک دیو گرسنه است که با مجموعه‌ای به‌ظاهر بی‌پایان از ابزارها، فناوری‌ها، استعدادها و کانال‌های جذاب همراه می‌باشد. من در اوایل سال ۲۰۱۶ تحلیل‌گر بازاریابی شدم؛ درست زمانی که کانال‌های مارتک و دیجیتال بخش مهمی از کل بودجه بازاریابی را تشکیل می‌دادند. در آن زمان، نظرسنجی سالانه هزینه و استراتژی CMO گزارش داد که متوسط بودجه بازاریابی سازمانی، ۱۲/۱ درصد از درآمد شرکت را به خود اختصاص می‌دهد. بیش از یک‌چهارم کل بودجه بازاریابی در سال ۲۰۱۶ به فناوری اختصاص یافت و هر یک از سه کانال برتر رتبه‌بندی‌شده بر اساس هزینه، دیجیتال بودند.

سال ۲۰۱۶ از نظر بودجه کل بازاریابی سطح بالایی را نشان می‌دهد، که مطمئناً دور از ذهن نیز نبود، به‌طوری که در سال ۲۰۱۸، هزینه‌های فناوری به‌عنوان بخشی از کل بودجه بازاریابی تقریباً به یک سوم (۲۹.۲٪) افزایش یافت. بودجه‌های بازاریابی به‌طور متوسط ۱۱.۲٪ از درآمد بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۲۰ شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند.

### هیچ‌کسی به دلیل خرج زیاد در دنیای دیجیتال و فنی اخراج نمی‌شود

دوره‌ی وفور دیجیتال طول کشید تا تثبیت شود. دیجیتال، در حقیقت، یک دیو گرسنه است که با مجموعه‌ای به‌ظاهر بی‌پایان از ابزارها، فناوری‌ها، استعدادها و کانال‌های جذاب همراه می‌باشد. من در اوایل سال ۲۰۱۶ تحلیل‌گر بازاریابی شدم؛ درست زمانی که کانال‌های مارتک و دیجیتال بخش مهمی از کل بودجه بازاریابی را تشکیل می‌دادند. در آن زمان، نظرسنجی سالانه هزینه و استراتژی CMO گزارش داد که متوسط بودجه بازاریابی سازمانی، ۱۲/۱ درصد

### هیچ‌کس به دلیل صرف‌کردن در حوزه دیجیتال و فناوری بیشتر اخراج نشد

برای اولین بار چه زمانی وارد دنیای دیجیتالی شدید؟ اولین کارم را با عنوان (دیجیتال) ۲۰ سال پیش آغاز کردم که به‌نظم همین باعث شده است تا در حوزه‌ی دیجیتال به یک کهنه‌کار بازاریابی دیجیتال تبدیل شوم. در آن زمان تقریباً به همان اندازه‌ای برای فعال کردن کمپین‌ها زمان صرف کردم که برای ساختن پرونده‌های تجاری صرف کرده بودم. فراموش کردن آن دوران آسان است، اما گذر از دوره‌ی آفلاین به دیجیتال در اواسط دهه ۲۰۰۰ دور از ذهن بود. رهبران بازاریابی دیجیتال همیشه تشنه چیزهای بیشتری بودند. آنها عطش بودجه بیشتر، فناوری بیشتر، داده‌های بیشتر، افراد بیشتر و توجه بیشتر تیم رهبری را داشتند.

در واقع، درست از همان زمان وارد دنیای فراوانی‌های دیجیتالی شدیم. دیجیتالی شدن تأثیر بعدی بر بازاریابی گذاشت و فرصتی را برای امکان تعامل، ارتباط و معامله با مصرف‌کنندگان و مشتریان ایجاد کرد. همچنین چالشی را پیش پای CMO ها قرار داد که در تلاش برای متعادل کردن تقاضای بودجه رهبران بازاریابی دیجیتال و رهبران غیردیجیتال بودند. رئیس سابق یک استدلال قانع‌کننده ارائه کرد: ما همواره قدردان فضایل دیجیتال به‌عنوان فضایی با انتخاب‌های مقرون‌به‌صرفه، قابل‌ارزیابی و بهینه‌سازی‌شده هستیم. درمقابل، هر چیز آفلاینی کلیشه، قدیمی و یکنواخت به نظر می‌رسید.

### هیچ‌کسی به دلیل خرج زیاد در دنیای دیجیتال و فنی اخراج نمی‌شود

دوره‌ی وفور دیجیتال طول کشید تا تثبیت شود. دیجیتال، در





از درآمد شرکت را به خود اختصاص می‌دهد. بیش از یک‌چهارم کل بودجه بازاریابی در سال ۲۰۱۶ به فناوری اختصاص یافت و هر یک از سه کانال برتر رتبه‌بندی‌شده بر اساس هزینه، دیجیتال بودند.

### بازگشت به دوران پساکووید طولانی

درست مانند سیاست ارائه تشویق و تنبیه (هویج و چماق)، روتین جدید (نرمال جدید) در چند سال گذشته به طرز ناامیدکننده‌ای دور از دسترس بوده است. با اینکه سازمان بهداشت جهانی، پایان وضعیت اضطراری جهانی کووید را اعلام کرده است، هنوز تا حالت نرمال فاصله داریم. از شکست‌های اخیر بانک‌های بزرگ تا نوسانات پلتفرم‌های مختلف در رسانه‌های اجتماعی، این مسائل، در واقع، ذهن کل رؤسای شرکت‌ها را، صرف‌نظر از سطح تاثیرگذاری‌شان، تحت تاثیر قرار داده‌اند.

این مجموعه به‌ظاهر پایان‌ناپذیر، از اختلالات به ظهور موانعی در مسیر رشد شرکت منجر می‌شود:

نرخ بهره بالاتر بر پتانسیل ROI (بازده سرمایه) سرمایه‌گذاری‌های جدید تاثیرگذار است. در شرایط فعلی اقتصاد کلان، سرمایه‌گذاران امروزه بیشتر، سود و جریان نقدی را نسبت به سود مربوط به رشد در آینده در اولویت کار خود قرار می‌دهند. در این شرایط نرخ بهره بالاتر موجب کاهش تقاضا در اقتصاد و همچنین کاهش رشد می‌شود.

یک بازار تلنت (استعدادیابی) سرسختانه همراه با نرخ بالاتر جابجایی کارکنان با افزایش رقابت برای نقش‌های استراتژیک مهم، کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت و تنش‌ها در مورد کار ترکیبی بین اعضاء و کار از راه دور در ارتباط است.

تغییر و تحول دیجیتال عقب‌مانده است، طبق گزارش نظرسنجی مدیران در هیئت‌مدیره گارتنر، ۸۱ درصد از هیئت‌مدیره به سمت

سال ۲۰۱۶ از نظر بودجه کل بازاریابی سطح بالایی را نشان می‌دهد، که مطمئناً دور از ذهن نیز نبود، به طوری که در سال ۲۰۱۸، هزینه‌های فناوری به‌عنوان بخشی از کل بودجه بازاریابی تقریباً به یک سوم (۲۹.۲٪) افزایش یافت. بودجه‌های بازاریابی به‌طور متوسط ۱۱.۲٪ از درآمد بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۲۰ شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند.

وقتی در اوایل سال ۲۰۲۰، قبل از قرنطینه‌های پاندمی، CMOها را بررسی کردیم، CMOها نمی‌توانستند مقیاس کامل تاثیر کووید را پیش‌بینی کنند که با تخریب بودجه‌های بازاریابی و اختلال در سفرهای مشتریان همراه بودند. اما این بیماری همه‌گیر دنیای دیجیتال و فناوری را تقویت کرد. برندهایی که قبلاً از همتایان خود عقب مانده بودند، اکنون چاره‌ای جز تغییر به تعاملات و معاملات دیجیتال با مخاطبان خود نداشتند که اکنون در قرنطینه به سر می‌برند. برندهایی که پیش‌تر نیز در دنیای دیجیتال سرمایه‌گذاری کرده بودند، چاره‌ای جز سرمایه‌گذاری بیشتر بر این امر نداشتند.

### کمتر، اما هنوز بیشتر

بنابراین، حتی زمانی که به نظرم این تعامل دیجیتال کمتر بود، بیشتر از آنچه تصور می‌کردیم بود که برای نمونه می‌توان به تجارت الکترونیک، کانال‌های دیجیتال و فناوری بیشتر اشاره کرد. وقتی در سال ۲۰۲۰ CMOها را بررسی کردیم، آن‌ها گزارش دادند که تمایل بیشتری به حفظ سرمایه‌گذاری در بخش فناوری دارند. آن‌ها تمایلی به سرمایه‌گذاری در سایر موارد مانند ترکیب منابع، مانند





نشان می‌دهد که بودجه بازاریابی مربوط به CMO آمریکای شمالی و اروپا و ۴۰۰ شعبه دیگر، که مورد بررسی قرار دادیم به اوج خود قبل از کرونا بازنگشته است. در واقع، سود گزارش شده در نظرسنجی سال ۲۰۲۲ کاهش یافته است؛ به طوری که میانگین بودجه از ۹٫۵ درصد درآمد شرکت در ۲۰۲۲ به ۹٫۱ درصد در سال ۲۰۲۳ رسیده است.

شاید نگران‌کننده‌تر از روند نیاز به بودجه زیاد فشار آشکار بر قدرت خرید بازاریابی باشد. افزایش هزینه‌های مربوط به استعدادها و رسانه‌های دیجیتال و کاهش بازده (نرخ بهره‌برداری از فناوری بازاریابی) بحرانی جدی (و شاید به به قیمت جان) در بازاریابی باشد. احتمالاً این بحران شبیه به بحرانی باشد که مصرف‌کنندگان در بسیاری از بازارها در ۱۸ گذشته تجربه کرده‌اند. به زبان ساده، ارزش هر دلار پایین آمده است. بنابراین، در شرایط واقعی فعلی، ما از دوران تخصیص هزینه بیشتر به دوران هزینه کمتر تغییر کرده‌ایم.

تاثیرات مالی و روانی دوران هزینه کمتر را می‌توان با صدای بلند و واضح در پاسخ به نظرسنجی امسال شنید. بیش از ۷۰ درصد از پاسخ‌دهندگان گزارش می‌دهند که شرکت آن‌ها فاقد بودجه یا منابع کافی برای ارائه موفقیت‌آمیز استراتژی بازاریابی خود در سال ۲۰۲۳ است. هفتادوپنج درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار می‌کنند که شرکت خواستار این است که کارمندان کارهای بیشتری را با بودجه کمتر انجام دهند و ۸۶ درصد گزارش می‌دهند که آن‌ها برای

کسب‌وکار دیجیتال خود پیشرفت نکرده یا به اهداف تحول دیجیتالشان دست نیافته‌اند. علاوه بر این، طبق نظرسنجی گارتتر در سال ۲۰۲۲، ۶۷٪ از مدیران مالی بر این باورند که هزینه‌ها پیرامون دیجیتال در سه سال گذشته انتظارات شرکت را برآورده نکرده است.

در حالی که ارائه چارچوبی از سابقه اخیر سازمانی در شرایط قبل و بعد از پاندمی راحت است، نقطه عطف دیگری نیز ممکن است رخ داده باشد. شرکت‌ها از دوره سرمایه‌گذاری متمرکز در ابزارها و قابلیت‌هایی که از رشد دیجیتالی حمایت می‌کنند به دورانی وارد شده‌اند که این سرمایه‌گذاری‌ها نیاز به بازگشت دارند.

زمانی که سرمایه‌گذاری‌های فناوری و بازاریابی دیجیتال دیگر جالب و جذاب نیستند، وارد جریان اصلی می‌شوند. طبق گزارش گارتتر، چنین سرمایه‌گذاری‌هایی از سیستم خلاقیت-تحول، مخرب و تا حد زیادی اثبات نشده - به سیستم اسناد تغییر کرده‌اند؛ جایی که فشار راهبردی غالب، در حقیقت، به معنای کارایی عملیاتی است که شرکت انتظارات، قابلیت اطمینان و ثبات را پیش‌بینی می‌کند.

### ما به قایق بزرگ‌تر احتیاج نخواهیم داشت

این امر ما را به سال ۲۰۲۳ می‌رساند. داده‌های نظرسنجی سالانه گارتتر مبنی بر هزینه‌ها و استراتژی‌های CMO ها که در اواخر ماه می منتشر شد، نشان می‌دهند که دوران مربوط به بیشترها (زیاده‌خواهی) به پایان رسیده است. اولاً (و واضح‌تر از همه موارد)،





کمتری به سود بیشتری دست یابید. اما ارائه خدمات بیشتر با هزینه کمتر یکی از ادعاهای کلیشه‌ای است که در سخن آسان اما در عمل دشوار است. دلیل چالش برانگیز بودن این موضوع این است که بیشتر رهبران سازمانی در حالت صرف هزینه بیشتری هستند. در هزاران مکالمه‌ای که در طول سال‌ها با مدیران ارشد مدیریت و رهبران بازاریابی داشته‌ام، با سؤالات متنوعی مواجه شده‌ام. برخی از این سؤالات عبارتند از: «چگونه می‌توانم با یک پروژه تجاری دست یابم به بودجه بازاریابی بیشتری دست یابم؟» یا مورد دیگر، «چگونه می‌توانم اولویت‌ها و موارد غیر ضروری را شناسایی کنم؟» پاسخ به این سؤالات اساسی را نمی‌توان در فناوری‌های جدید یافت. در حقیقت، خودتان مسئول تمام کارهای شرکتتان هستید. به‌عنوان یک رهبر، شما باید یک برنامه‌ریزی دقیق داشته باشید. این برنامه‌ریزی باید دامنه بازاریابی را مشخص کند و به نحوه دستیابی اهداف سازمانی را به‌وضوح نشان دهد.

علاوه بر این، برنامه شما باید بر اقدامات کوتاه‌مدتی مبتنی باشد که به ارائه سرنخ‌ها و فروش منجر می‌شوند. به طوری که این برنامه باید از سرمایه‌گذاری‌هایی مطمئن شود که به تمایز و رشد شرکت در آینده کمک می‌کنند. این امر مستلزم داستان ضمنی است که ارزش پیشنهادی بازاریابی را برای شرکت تعیین می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه بازاریابی بازده اهداف را در کنار بازگشت سرمایه ارائه می‌نماید. همچنین مستلزم پذیرش این امر است که حرفه سازنده این داستان ارزشی به مدل‌های اقتصادسنجی یا تحلیل اسناد مربوط نیست. این‌ها وسیله‌ای برای رسیدن به هدف هستند، نه خود هدف. در حقیقت به دستیابی به‌درک متقابل با سهام‌داران

ایجاد تغییرات محسوس در نحوه عملکرد بازاریابی برای دست‌یابی به نتایج پایدار تحت فشار هستند.

شاید شگفت‌انگیزترین یافته‌های نظرسنجی امسال مربوط به رشد عجولانه این شرکت نسبت به سرمایه‌گذاری‌های فناوری باشد. سه چهارم از پاسخ‌دهندگان گزارش دادند که آن‌ها با فشار شرکت برای کاهش سرمایه‌گذاری در مارکت مواجه هستند، که همین چند سال پیش غیرقابل تصور بود. علاوه بر این، رشد به‌ظاهر غیرقابل جبران رسانه‌های دیجیتال متوقف شده است. وقتی به سهم هزینه‌های رسانه‌ای اختصاص‌یافته به کانال‌های دیجیتال در مقابل کانال‌های آفلاین نگاه می‌کنیم، این میزان در سال ۲۰۲۳ یک درصد کاهش یافته و به ۵۵ درصد رسیده است. در سال ۲۰۲۳ کاملاً ممکن است به دلیل صرف هزینه‌ی بیشتر در دیجیتال و فناوری، افراد از شرکت‌ها اخراج شوند. در رد نقل‌قول فیلم کلاسیک ۱۹۷۵ آرواره‌ها: ما به یک قایق بزرگ‌تر نیاز نداریم بلکه به یک قایق کارآمدتر نیاز داریم.

### سازگار شدن با عصر هزینه کمتر

در مورد موضوع سینمای کلاسیک دهه ۷۰، فرانسیس فورد کاپولا نقل‌قول معروفی در مورد اپوکسی بزرگ خود یعنی آخرالزمان در سال ۱۹۷۹ دارد: «ما خیلی زیاد بودیم، به پول زیاد و تجهیزات بسیار زیاد دسترسی داشتیم و کم‌کم دیوانه شدیم». این بدان معنا نیست که CMOها آن چیزی را که کوپولا از آن صحبت می‌کند تجربه کرده‌اند، بلکه او به یکی از چالش‌های اصلی هزینه بیشتر اشاره می‌کند: گاهی اوقات هزینه بیشتر می‌تواند در واقع به عرضه‌های کمتری منجر شود. یا به زبان بهتر، گاهی اوقات می‌توانید از مقدار

از سرمایه‌گذاری دیجیتال را آغاز کند. اما واقعیت به چند دلیل پیچیده است.

اول، هوش مصنوعی، به‌ویژه در بازاریابی، موضوع جدیدی نیست؛ سال‌ها در پس‌زمینه فناوری (و پشت فناوری شرکا و آژانس‌ها) اقدامات هوش مصنوعی نهفته بوده است. دوم، در حالی که وعده‌های هوش مصنوعی مولد علاقه و اشتیاق را افزایش می‌دهد، این‌ها همه در زمانی اتفاق می‌افتند که نرخ استفاده از فناوری به شدت کاهش یافته است. طبق نظرسنجی فناوری بازاریابی ۲۰۲۲ گارتنر، میزان استفاده از مارکت تنها ۴۴۲۲ درصد است. بنابراین، به‌ازای هر دلاری که در مارکت خرج می‌کنید، کمتر از نصف میزان سرمایه‌گذاری را مصرف می‌نمایید. با توجه به اینکه فناوری بازاریابی به‌طور مداوم بیش از یک‌چهارم کل بودجه بازاریابی را به‌خود اختصاص داده است، این سطح از بازدهی بیش از اینکه یک ریسک فناوری باشد، یک ریسک مالی است. این سطح از ریسک مالی مانع از نگاه CMO ها به راه‌حل‌های تکنولوژی جدید نمی‌شود. اما باید آن‌ها را وادار کند تا قبل از اینکه درگیر تعهدات جدید شوند، همه جوانب را در نظر بگیرند.

### آیا همیشه رو به مصرف بیشتر خواهد بود؟

قاعده کلی امور مالی سازمانی در شرایط ثابت این است که در بودجه بازاریابی مشکلات به سان ریزش سنگ هستند و صعود مانند بالا رفتن یک پر می‌باشد (به عبارت دیگر سرعت سقوط بالا و سرعت صعود کم است). اما اواسط سال ۲۰۲۳ قصیه فرق کرد. رشد تولید ناخالص داخلی پیش‌بینی شده در بازارهای غربی به‌طرز افسرده‌کننده‌ای ثابت و تورم نسبتاً شدید است و این اختلالات همچنان ادامه دارد. مشاهده افزایش معنادار بودجه بازاریابی در کوتاه‌مدت دشوار است.

با این حال، تصویر تا حدودی مختلط است. میانگین‌های واریانس‌ها و بودجه‌ها به طرز معناداری در صنایع و مناطق جغرافیایی متفاوت هستند. اگر شما یک مدیر بازاریابی کالاهای مصرفی هستید، به احتمال زیاد بودجه شما در سال ۲۰۲۳ بسیار بهتر از همتایان شما در خدمات مالی است. و اگر در آلمان مستقر هستید، این احتمال وجود دارد که بودجه شما نسبت به همکاران مستقر در بریتانیا چندان مطلوب نباشد. با این حال، در تمام صنایع و بازارهایی که در سال ۲۰۲۳ بررسی کردیم، بودجه‌ها به اندازه سطوح قبل از پاندمی عقب مانده است.

۲۰۲۴ چطور؟ پیش‌بینی آینده همیشه یک کار غیرمنطقی بوده است. شاید ما دوباره شاهد دوران دیگری باشیم که فناوری‌ها، تجربیات و کانال‌های جدید، فرصت‌های جدیدی را برای بازاریابی ارائه می‌دهند. شاید درس‌های ارزشمندی که از آن دوران آموخته‌ایم، بازاریابی را حتی با افزایش بودجه، ناب‌تر و کارآمدتر کند.

در مورد نحوه ارائه ارزش بازاریابی مربوط است.

همچنین به بررسی عدم قطعیت در مورد استفاده از ابزارهای استراتژیک اصلی در برنامه‌ریزی سناریوها و حساسیت‌سنجی برای درک مسائل غالب مربوط می‌شود که به نیل به موفقیت می‌انجامد و تیم را قادر می‌سازد تا گزینه‌های استراتژیک را ارتقاء دهند.

با بازگشت به اولین اصول مدیریت استراتژیک صحیح، بازاریابان برنامه‌ای را تدوین می‌کنند که آن‌ها را از شر چیزهای اضافی خلاص می‌کند و امکان تمرکز بر موضوعاتی را فراهم می‌کند که به احتمال زیاد از رسیدن به اهداف پشتیبانی می‌کنند.

برای بیان این موضوع در قالب جملات دیگر، در گارتنر در مورد اینکه چگونه مدیران ارشد مدیریت می‌توانند با تمرکز بر سه ویژگی کلیدی رهبری، خود را از ظلم مربوط به هزینه بیشتر رها کنند، صحبت می‌کنیم:

**– شفافیت.** امکان انتخاب اهمیت دارد. CMO ها باید در مورد تصمیم‌گیری‌های غیرقابل قبول و قابل قبول خود در طول کل استراتژی شفاف‌سازی کنند. باید به ابتکارات منحصربه‌فرد فکر و توجه یکسانی کرد و در مورد اهمیت آنها شفاف‌سازی نمود.

**– شجاعت.** رهبران باید شهامت پرسیدن سؤالات دشوار از تیم خود را داشته باشند. این کار مفروضات (فرضیات) جعلی، احساسات استراتژیک و هنجارهای مضر فرهنگی را شناسایی می‌کند. برای مثال، CMO ها باید تعصبات هزینه‌دردرفته را از بین ببرند. «فقط به این دلیل که ما ۱۰۰۰۰۰ دلار برای یک برنامه خرج کرده‌ایم، به این معنی نیست که باید ۱۰۰۰۰۰ دلار بیشتر خرج کنیم. به‌طور مشابه، CMO ها باید با مسائل همیشگی مفروضات ارزش مبارزه کنند.» فقط به این دلیل که یک سرمایه‌گذاری سه سال پیش منطقی بود، نمی‌توان گفت که تجاری و در سال‌های آینده نیر منطقی خواهد بود و به موفقیت تجار منجر خواهد شد. سرمایه‌گذاری در همه حوزه‌ها باید اهداف آتی را در اولویت قرار دهد.

**– ارتباط.** موفقیت تقریباً همیشه یک تلاش مشترک است. شروع یک همکاری موفق به معنای ارتباط برقرار کردن و درک کردن است. همچنین، CMO ها با درک واضح و مشترک از نحوه برنامه‌های بازاریابی، خلاف اهداف تجاری، باید با CFO ها، CSO ها، CIO ها همکاری کنند. به همین ترتیب، آنها باید از بازاریابی و تلاقی عملکردها در فرایند ارزش‌آفرینی درک درستی داشته. معیارهای مبهم و مخفف‌های سه‌حرفی را از بازاریابی کنار بگذارید. صحبت با نام تجاری را به صحبت تجاری تبدیل کنید تا در بازاریابی ابهام‌زدایی شود و ارتباطات مؤثر افزایش یابند.

### و اما درباره هوش مصنوعی چطور؟

ممکن است بپرسید: آیا هوش مصنوعی همه چیز را تغییر می‌دهد؟ شاید قدرت تحول‌آفرینی هوش مصنوعی، عصر جدیدی



## کمیته فناوری های هوشمند سازی مدیریت

### کارگروه هوشمندسازی کسب و کار، از تئوری تا اجرا

نوشته شده توسط سید محمود شجاعی کیاسری

کاندیدای دکتری مدیریت فناوری اطلاعات - گرایش هوشمندی کسب و کار

تاریخ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۲

#### مقدمه

چرا در بسیاری از تجربیات پیاده سازی پروژه های هوشمندسازی کسب و کار، شاهد شکست هستیم؟ چرا علی رغم انجام هزینه های مالی و زمانی، هنوز هوشمند بودن در همه اجزا و فرآیندهای سازمان ما ملموس نیست؟ چرا در اغلب اوقات از پروژه های هوشمندسازی تنها چند داشبورد مدیریتی باقی می ماند؟ برای پاسخ به این سوالات ابتدا باید به این سوال پاسخ دهیم که اساسا مراد از هوشمندی کسب و کار چیست؟ چه علائم و چه نشانه هایی باید در سازمان دیده شود تا بتوانیم بگوییم در یک سازمان یا کسب و کار هوشمند هستیم؟

برای ورود به بحث ابتدا تعریف هوش را بررسی می کنیم. منظور ما از هوشمندسازی چیست؟ مشخصا مقصود ما در این مقاله هوش یا هوشمندی در حوزه روانشناسی نیست، بلکه مفهومی است که تحت عنوان هوشمندسازی در حوزه مدیریت کسب و کار چند سالی است بیشتر مطرح شده و بر آن تاکید شده است.

لذا ابتدا تعریفی از هوش ارائه می کنیم:

هوش یعنی "توانایی تطابق با شرایط و تغییرات درونی و محیطی بر اساس اهداف" و هوشمند یعنی هر عاملی که این توانایی را دارد. پس رصد دائمی و مستمر تغییرات درونی و بیرونی، توانایی تحلیل تغییرات کشف شده، توانایی بازنگری در اهداف بر اساس شرایط جدید، توانایی تصمیم سازی و تصمیم گیری برای تغییرات احتمالی برای تطابق با شرایط جدید با توجه به اهداف جدید، توانایی پیاده سازی و اجرای تصمیمات اخذ شده و توانایی رصد محیط بر اساس تغییرات اجرا شده برای پایش کیفیت تصمیمات و پایش میزان تطابق صورت گرفته با تغییرات مواردی است که در یک کسب و کار هوشمند باید به چشم بیایند. عنصر کلیدی در همه مراحل فوق، چابکی است. چرا که در دنیای متلاطم امروز، کوتاهی مدت زمان تغییر از مهمترین فاکتورهای نمایان گر هوشمندی است. به طوری که می توان گفت، اگر دانش به کسب و کار ما ارزش می دهد، هوشمندی به آن قدرت می دهد.



## ۱. ضعف در فرهنگ استفاده از "فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر داده"

– در سازمان‌های هوشمند واقعی، که تصمیم‌گیری یک فرآیند مبتنی بر داده است، مرحله اول شناخت مسئله و مسئله‌یابی است. چه‌بسا در سازمان‌ها ساعت‌ها وقت و انرژی صرف انتخاب پاسخ‌های درست به سوالات غلط می‌شود. حتی بهترین و هوشمندانه‌ترین پاسخ‌ها به یک سوال غلط، منجر به اتخاذ تصمیم درست نخواهد شد. شناخت درست مسئله، شناخت کامل، صحیح و همه‌جانبه نسبت به سازمان، محیط، رقبا، مزیت‌ها، نقاط قوت و ضعف و... که تحت عنوان هوش استراتژیک مطرح می‌شود، ابزاری خوب برای شناخت مسئله توسط سازمان‌هاست. در سازمان‌های هوشمند واقعی، در مرحله اول ابزارها جهت مساله‌یابی درست مبتنی بر داده به کار گرفته می‌شوند.

– در سازمان‌های هوشمند واقعی، بعد از مسئله‌یابی، مراحل بررسی راه‌حل‌های بدیل توسط تیم‌های شایسته انجام می‌شود، همه انتخاب‌های ممکن توسط واحدها و تیم‌های مرتبط و مراکز متخصص با کمک مشاوران باتجربه و با به‌کارگیری

هوشمندی با چند مفهوم کلیدی دیگر همسایگی و قرابت دارد است:

– هدف‌مندی

– تطابق‌پذیری

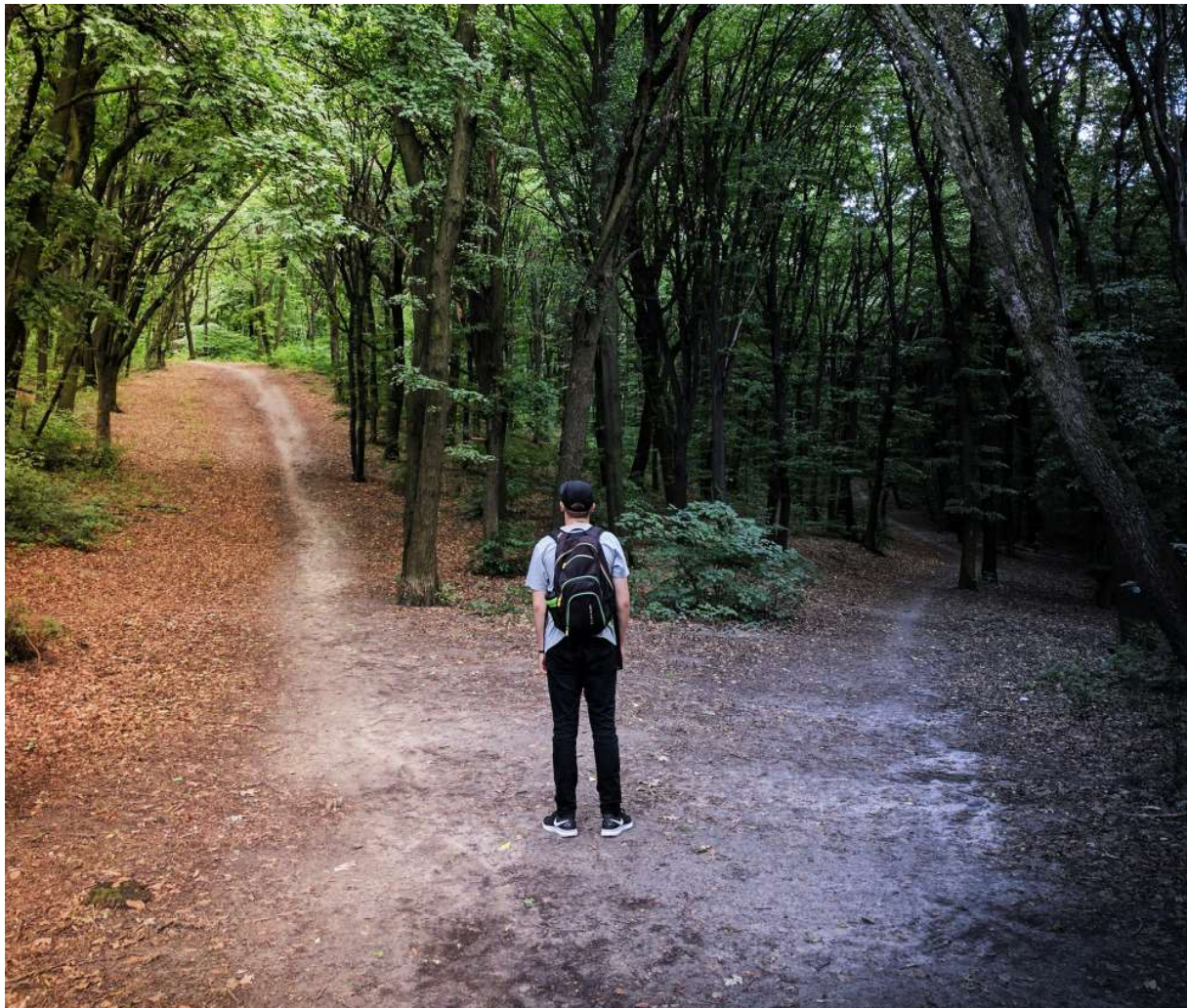
– تعامل‌پذیری با محیط

– توانایی حل مسئله

– تفکر خلاق

ابزارها و نظام‌هایی همچون مدیریت دانش، انبار داده سازمانی، داشبوردهای مدیریتی در سطوح مختلف عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک، داده‌کاوی، استفاده از یادگیری ماشین و هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و استخراج دانش امروزه به وفور مورد استفاده کسب‌وکارها قرار می‌گیرند.

پس از این مقدمه می‌خواهیم بپردازیم به ریشه‌هایی که ممکن است در اغلب سازمان‌ها پاسخ سوال اصلی این مقاله باشد. بر اساس تحقیقات انجام‌شده، بسیاری از ناکامی‌ها در پروژه‌های هوشمندسازی کسب‌وکار نه در مباحث فنی و فناورانه، بلکه ریشه در ۳ موضوع فرهنگی و بیشتر در سطوح مدیریتی دارد.



سازمان و فرآیندهای کسب‌وکار که تفاوت‌های محسوسی را در منافع، میزان بهره‌وری، و کیفیت خدمات سازمان ایجاد می‌کند نیازمند ایجاد تغییراتی در فرآیندهای جاری سازمان است و به عقیده سازمان‌های پیش‌رو در این زمینه "مدیریت تغییر" اغلب مشکل‌ترین جنبه توسعه موفقیت‌آمیز یک سیستم هوشمندی کسب‌وکار در سازمان‌هاست. در سازمان‌هایی که "بهبود مستمر" یک قدرت سازمانی محسوب می‌شود، تغییراتی که باید در جهت عملیاتی‌شدن و نفوذ هوشمندی کسب‌وکار در فرآیندهای سازمان به‌وجود بیایند به‌سادگی انجام می‌شوند.

بهبود مستمر، فرهنگی است که مدیران را آماده بهره‌برداری از مفهومی به‌نام "تعادل پویا" می‌کند. تعادل پویا یعنی نقطه‌ی ثابتی برای ماندن و قرار وجود ندارد. به دیگر سخن، یک "بهترین وضعیت ثابت" برای هیچ شرایطی در سازمان وجود ندارد. مدیران باید هر لحظه و متناسب و همگام با تغییرات، جهت بهبود تلاش کنند و تعادل‌های موجود در سازمان را به‌هم بزنند تا نقطه تعادل جدیدی بسازند که بهترین وضعیت سازمان در آن مقطع زمانی باشد و با تغییرات بعدی به نقطه تعادل جدید کوچ کنند. همان‌طور که "کوین کلی" در کتاب "اقتصاد شبکه" تحت‌عنوان قانون "هماهنگی خیر، سیلان پی در پی" به‌همین مفهوم اشاره می‌کند.

سیستم‌های مدیریت دانش و به‌ویژه درس آموخته‌های موجود در سازمان یا سازمان‌های مشابه، به‌دقت مطرح و بررسی شده‌اند. - در سازمان‌های هوشمند واقعی، مرحله ارزیابی بدیل‌ها به‌خوبی انجام شده و تیم‌های تحلیلی روی انواع انتخاب‌ها و نتایج آن کار کرده‌اند. به‌کارگیری روش‌های تحلیلی مانند داده‌کاوی، به‌کارگیری ابزارهای پیش‌بینی و تحلیل حساسیت، ابزارهای مدل‌سازی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها، ابزارهای آماری و ... باعث شده‌اند بهترین و هوشمندانه‌ترین انتخاب انجام شده باشد. - در سازمان‌های هوشمند واقعی، تصمیمات مبتنی بر داده‌ها اخذ می‌شوند.

- در نهایت در سازمان‌های هوشمند واقعی، معمولاً مدیران عالی تصمیم‌گیران نهایی نیستند. بلکه تصمیم‌ها از لایه‌های کارشناسی ساخته می‌شوند و به تایید مدیران عالی می‌رسند. در واقع تصمیم‌گیری انجام نمی‌شود. بلکه تصمیم‌سازی انجام شده و توسط مدیران عالی مهر تایید می‌خورد.

- در سازمان هوشمند واقعی "فرهنگ فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر داده" جایگزین "فرهنگ تصمیم‌گیری سنتی" شده است.

## ۲. ضعف در فرهنگ "بهبود مستمر"

هوشمندی کسب‌وکار واقعی، برای ایجاد بهبود در مدیریت





همگی لازمه ایجاد یک سازمان چابک هستند. برای دستیابی به این ملزومات، به کارگیری ابزارهای چابک‌سازی، تیم‌سازی، توسعه فرهنگ اشتراک‌گذاری و ... لازم است. شناخت مدیران از این ابزارها و به کارگیری صحیح آن‌ها می‌تواند سازمان را به سمت هوشمندی کسب و کار در عمل سوق دهد

### نتیجه‌گیری

با توجه به تجربیات دهه گذشته در کشور ما، به نظر می‌رسد ضعف فرهنگی در سطوح مدیریتی، نقش بسیار مهم‌تر و پررنگ‌تری نسبت به سایر مولفه‌های سنجش آمادگی سازمان‌ها برای هوشمندشدن دارند. لذا در این مقاله به ۳ عامل مهم در این حوزه اشاره شد.

بهبود مستمر یعنی تصمیم بر تغییر مستمر. سازمانی که در دنیای پرتلاطم امروز به‌طور پیوسته تغییر نمی‌کند، یعنی هوشمندی ندارد. اگرچه سرویس‌های الکترونیکی شده باشد و داشبوردهای مدیریتی داشته باشد. تغییر مداوم در جهت تطبیق با تغییرات محیطی بر اساس اهداف و ماموریت‌ها لازمه هر کسب و کار هوشمندی است.

### ۳. ضعف در استفاده از متدهای مدیریت چابک و ناب و درک اهمیت چابکی

مدیریت چابک، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت ناب و ... همگی اشاره به روش‌های مدیریتی دارند که سازمان‌ها در مواجهه با شرایط مختلف محیطی برای تطبیق‌پذیری آماده‌تر می‌کند. یکی از فاکتورهای مهم در تطبیق‌پذیری سرعت تغییر است. سازمانی که نسبت به تغییرات کسب و کار محیط اطراف خود دیر واکنش نشان می‌دهد هوشمند نیست و محکوم به شکست است. هر چند ابزارهای هوشمندسازی در آن سازمان به‌وفور یافت شوند. ساختار ارگانیک، حذف بروکراسی، تفویض اختیار، کار تیمی، به‌کارگیری روش‌های انگیزشی متناسب با شرایط سازمان و ...

REVISED  
EDITION

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

# Financial *Intelligence*

*A Manager's Guide to Knowing  
What the Numbers Really Mean*

**KAREN BERMAN + JOE KNIGHT** *With* **JOHN CASE**



## هوش مالی، راهنمای مدیران برای درک معنای واقعی اعداد

توسط کارن برمن و جو نایت

تاریخ انتشار آخرین نسخه ویرایش شده: ۲۸ بهمن ۱۳۹۲

### توضیحات محصول

نسخه فارسی ترجمه شده این کتاب از نشر فوژان در بازار موجود است. این کتاب شامل ۸ فصل و ۳۳ بخش است. شرکت Inc. این کتاب را یکی از "بهترین و واضحترین راهنماهای اعداد" در بازار می‌نامد. خوانندگان، این کتاب را دقیقاً پوشش‌دهنده نیازمندی خود به درک مفاهیم مالی دانسته و معتقدند که مطالعه آن برای تصمیم‌گیرندگان فاقد تخصص در امور مالی ضروری است. از زمان انتشار آن در سال ۱۳۸۵، هوش مالی در میان مدیرانی که نیازمند یک راهنما در بین دنیای ارقام هستند محبوب شده است و به آن‌ها کمک می‌کند تا علاوه بر معنای واقعی اعداد، دلیل اهمیت آن‌ها را نیز درک کنند. اطلاعات مالی قابل‌دسترس، بدون اصطلاحات تخصصی و مملو از داستان‌های سرگرم‌کننده از شرکت‌های واقعی، به مدیران غیرمالی اعتماد به نفس می‌دهد تا تفاوت‌های ظریفی که فراتر از اعداد بوده را درک کنند و کمک کند کار روزمره خود را تا سطح جدیدی، بالا ببرد.

### بخشی از پیش‌گفتار

#### هوش مالی چیست؟

ما با هزاران کارمند، مدیر و رهبر شرکت‌ها در سرتاسر جهان کار کرده‌ایم و جنبه مالی کسب‌وکار را به آن‌ها آموزش داده‌ایم. فلسفه ما این است که همه افراد در یک شرکت زمانی بهتر عمل می‌کنند که بدانند موفقیت مالی چگونه تعریف می‌شود و چگونه بر عملکرد یک شرکت تأثیر می‌گذارد. اصطلاح ما برای این درک، هوش مالی است. ما آموخته‌ایم که هوش مالی بیشتر به مردم کمک می‌کند تا احساس تعهد و مشارکت بیشتری داشته باشند. آن‌ها این‌که چه عضوی از مجموعه هستند، سازمان در تلاش برای دستیابی به چه چیزی است و چگونه بر نتایج تأثیر می‌گذارد را بهتر درک می‌کنند. اعتماد افزایش می‌یابد، گردش مالی کاهش می‌یابد و نتایج مالی بهبود می‌یابد.

ما با دلایل مختلفی به این فلسفه رسیدیم. کارن مسیر تحصیلی را در پیش گرفت. پایان نامه دکترای او بر این سؤال متمرکز بود که آیا اشتراک‌گذاری اطلاعات و درک مالی از جانب کارکنان و مدیران بر عملکرد مالی شرکت تأثیر مثبت دارد یا خیر. (که دارد). کارن به یک مدرس مالی تبدیل شد و سازمانی به نام مؤسسه سواد مالی را راه اندازی کرد که بر کمک به دیگران در یادگیری امور مالی اختصاص داشت. با وجود این‌که مدرک جو در امور مالی

کسب (MBA) است، اما بیشتر تجربه او در زمینه آموزش مالی در سازمان‌ها، جنبه عملی داشته است.

پس از حضور در شرکت فورد موتور و چندین شرکت کوچک، او به یک کسب‌وکار استارت‌آپ، به نام set point Inc. ملحق شد که ترن هوایی و تجهیزات اتوماسیونی کارخانه تولید می‌کند. به عنوان مدیر ارشد مالی (CFO) و مالک ست پوینت، او از نزدیک اهمیت آموزش مهندسان و سایر کارمندان در نحوه عملکرد کسب‌وکار را درک کرد. در سال ۲۰۰۳ جو به عنوان یکی از مالکین (سهام‌داران) به موسسه سواد تجاری کارن پیوست و از آن زمان به بعد، با ده‌ها شرکت کار کرده است و دوره‌های هوش مالی را تسهیل می‌کند. منظور ما از هوش مالی چیست؟ این یک توانایی ذاتی نیست که شما یا آن‌را دارید یا ندارید. مسلماً، برخی از مردم در اعداد بهتر از دیگران هستند، و به نظر می‌رسد که چند نفر افسانه‌ای درک شهودی از امور مالی دارند که از اکثر ما به دور است. اما این چیزی نیست که ما قصد داریم در این‌جا در مورد آن صحبت می‌کنیم. برای اکثر تاجران، از جمله خود ما، هوش مالی چیزی بیش از مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل یادگیری نیست.

افرادی که در امور مالی کار می‌کنند این مهارت‌ها را زود به‌دست می‌آورند و در بقیه دوران حرفه‌ای خود می‌توانند با یک‌دیگر به زبان تخصصی صحبت کنند که برای افراد ناآشنا مانند یونانی یک زبان خارجی به نظر برسد. اکثر مدیران ارشد (نه همه) یا از امور مالی بیرون می‌آیند یا مهارت‌های خود را در طول صعود خود به بالاترین سطح کسب می‌کنند، فقط به این دلیل که اداره یک کسب‌وکار دشوار است مگر این‌که بدانید افراد مالی چه می‌گویند. با این‌حال، مدیرانی که در امور مالی کار نمی‌کنند، اغلب بدشانس بوده‌اند. آنها هرگز این مهارت‌ها را بدست نیاوردند، و به همین دلیل از برخی جهات به حاشیه رانده شدند.

اساساً، هوش مالی به چهار مجموعه مجزای مهارتی خلاصه می‌شود و وقتی کتاب را تمام کردید، باید در همه آن‌ها مهارت پیدا کنید. آن‌ها شامل:

• درک پایه و اساس. مدیرانی که از نظر مالی باهوش هستند، اصول محاسبه مالی را درک می‌کنند. آن‌ها می‌توانند وضعیت درآمدی، ترازنامه و صورت جریان نقدی را بخوانند. آن‌ها تفاوت بین سود و نقدینگی را می‌دانند. آن‌ها می‌دانند که چرا ترازنامه تعادل دارد. اعداد نه آن‌ها را می‌ترساند و نه آن‌ها را سردرگم می‌کند.

• درک هنر. امور مالی و حسابداری هنر و همچنین یک علم است. این دو نظام آموزشی باید سعی کنند آن‌چه را که نمی‌توان کمی کرد، کمی‌سازی کنند و بنابراین باید بر قوانین، تخمین‌ها و مفروضات تکیه کنند. مدیران باهوش مالی می‌توانند تشخیص دهند که جنبه‌های هنری مالی در کجا به کار رفته است و می‌دانند

از آن برای بهبود جریان نقدینگی، تجزیه و تحلیل پروژه بزرگ بعدی و ارزیابی نتایج شرکت خود استفاده کنید. با این کار شغل شما سرگرم کننده تر شده و تاثیر شما بر عملکرد شرکت بیشتر خواهد بود. ما عاشق دیدن کارمندان، مدیران و رهبرانی هستیم که می توانند ارتباط بین نتایج مالی و شغل خود را ببینند. ناگهان، به نظر می رسد که آن ها ذهنیت بهتری نسبت به دلیل انجام مجموعه وظایفی خاص پیدا می کنند.

این کتاب به توسعه هوش مالی افراد کمک می کند. ما امیدواریم تجربه و توصیه هایمان در این کتاب برای خوانندگان سودمند باشد و آن ها را قادر به دستیابی به موفقیت های بزرگ تر چه از نظر شخصی و چه از نظر حرفه ای کند. امیدواریم به شرکت شما نیز کمک کند تا موفق تر باشد و مهم تر از همه، پس از خواندن این کتاب، با کمی انگیزه، علاقه و هیجان بیش تر جنبه کاملاً جدیدی از تجارت را درک کنید.

که چگونه استفاده متفاوت از آن ها ممکن است به نتایج متفاوتی منجر شود. بنابراین آن ها آماده ی زیر سوال بردن و به چالش کشیدن اعداد در صورت لزوم هستند.

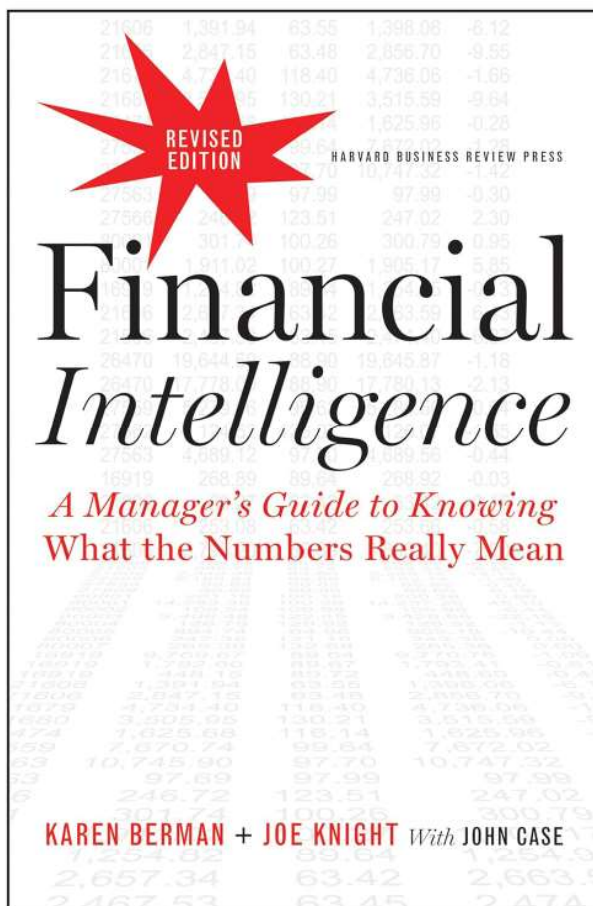
• درک تجزیه و تحلیل. هنگامی که اصول و هنر مالی را درک کردید، می توانید از اطلاعات در تجزیه و تحلیل عمیق تر اعداد و ارقام استفاده کنید. مدیران باهوش مالی از تحلیل نسبت ها، بازگشت سرمایه (ROI) و مواردی از این دست کوتاه نمی آیند. آن ها از این تحلیل ها برای شکل گیری نحوه ی تصمیمات خود استفاده می کنند و برای انجام این کار تصمیمات بهتری می گیرند.

• درک تصویر بزرگ (big picture). در نهایت، اگرچه ما امور مالی را آموزش می دهیم، و اگرچه فکر می کنیم که همه باید جنبه محاسباتی کسب و کار را درک کنند، اما ما به همان اندازه بر این باوریم که اعداد نمی توانند کل داستان را بیان کرده و نمی کنند. نتایج مالی یک کسب و کار باید همیشه در یک چهارچوب به مفهوم چهارچوب تصویر بزرگ درک شود. عواملی مانند اقتصاد، محیط رقابتی، مقررات، تغییر نیازها و انتظارات مشتری و فناوری های جدید، همگی بر نحوه تفسیر اعداد و تصمیم گیری تأثیر می گذارند. اما هوش مالی به یادگیری کتاب ختم نمی شود. مانند بسیاری از رشته ها و مجموعه های مهارتی، نه تنها باید آن را آموخت، بلکه باید تمرین کرد و کاربردی شود. در بعد عملی، امیدواریم و انتظار داریم که این کتاب شما را برای انجام اقداماتی مانند موارد زیر آماده کند:

• به زبان تخصصی مالی صحبت کنید. امور مالی، زبان تجارت است. چه بخواهید چه نخواهید، وجه مشترک هر سازمانی اعداد و نحوه جدول بندی، تجزیه و تحلیل و گزارش آن اعداد است. برای جدی گرفتن و برقراری ارتباط موثر، باید از زبان استفاده کنید. مانند هر زبان جدید، در ابتدا نمی توانید انتظار داشته باشید که آن را روان صحبت کنید. نگران نباشید، وارد میدان شوید و امتحان کنید. در ادامه اعتماد به نفس پیدا خواهید کرد.

• سوال بپرسید. ما از شما می خواهیم که به گزارش ها و تحلیل های مالی با دیدی پرسش گر نگاه کنید. این طور نیست که ما فکر کنیم لزوماً هر عدد و رقمی که می بینید اشتباه باشد. ما صرفاً معتقدیم که درک چپستی، دلیل و چگونگی اعدادی که برای تصمیم گیری استفاده می کنید بسیار مهم است. از آنجایی که هر شرکتی متفاوت است، گاهی اوقات تنها راه برای فهمیدن همه آن پارامترها پرسیدن سوال است.

• از اطلاعات در شغل خود استفاده کنید. پس از خواندن این کتاب، باید چیزهای زیادی بدانید. پس از این فرصت استفاده کنید!



# Fellow Certified Management Consultant (FCMC)



## قابل توجه دارندگان نشان CMC

اعطای نشان FCMC آغاز شد

برای اطلاعات بیشتر به سایت انجمن به آدرس [imca.ir](http://imca.ir) مراجعه کنید.

# CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)

TRAINING COURSE

