



نشریه داخلی
شرکت مهندسی مشاور کاین
سال اول: شماره دوم (آذر ۱۴۰۰)
موضوع شماره دوم:
مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری

ماهانامه
توسعه
دانش
(مِئِد)

Kayen
مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت
Consulting & Training of Management Systems

Kayen

مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت
Consulting & Training of Management Systems

ماهنامه
توسعه
دانش
(میتد)

مقدمه

از آنجا که تصمیم‌گیری از حساس‌ترین وظایف مدیران سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف عملیات به شمار می‌رود، شناخت فرایند، ساختار، سازوکارها و ویژگی‌های تصمیم‌ها برای هدایت و برقراری ارتباط در سازمان اهمیت فراوان دارد. از نظر علم مدیریت وجود دوگانگی بین هدف‌ها و عملکرد و همچنین ناتوانی مدیران در دستیابی به هدف‌های طراحی شده، تنها یک علت کلیدی دارد و آن ضعف نظام تصمیم‌گیری است که البته تا حد زیادی در نتیجه محدودیت آگاهی مدیران اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، مدیران همواره با مسئله "انتخاب" در سازمان‌ها روبه‌رو هستند که خود چالش جدیدی است زیرا ما مدیران حاضر نیستیم هزینه هر دستاورد را بپذیریم و همین انتخاب را برای ما دشوار می‌کند. در همین راستا ما در گروه مهندسين مشاور کاین، شماره دوم ماهنامه توسعه دانش را به موضوع تصمیم‌گیری اختصاص دادیم. امید آنکه مفید واقع شود.

• • •

رهبران در نقش معماران تصمیم‌گیری

شیوه تفکر ما چطور در
تصمیم‌گیری‌های ما تأثیر می‌گذارد؟

Kayen

مشاور و آموزش سیستم‌های مدیریت
Consulting & Training of Management Systems

ماهانامه
توسعه
دانش
(مبتدا)

این حالت متکی بر میانبرهای ذهنی است که برای مشکلاتی که به وجود می‌آیند، پاسخ‌های شهودی ایجاد می‌کنند. دومین حالت، سیستم دو، آهسته، منطقی، و تفکری است. دانیل کانمن، برنده جایزه نوبل در اقتصاد این اصطلاحات را در کتاب خود به نام «تفکر، سریع و آهسته» عمومی داد.

هر یک از دو حالت تفکر دارای مزایا و معایب جداگانه‌ای هستند. در بسیاری از موارد، سیستم یک، اطلاعات را به دست آورده و تقریباً بدون زحمت با استفاده از شهود و قوانین، به نتایج درستی می‌رسد. البته، این میانبرها می‌توانند ما را گمراه کنند. بنابراین ما بر تفکر روشمند سیستم دو تکیه می‌کنیم تا به ما بگوید که چه موقع شهود ما اشتباه است یا احساساتمان دارند بر قضاوت ما تأثیر می‌گذارند و قضاوت‌های ناگهانی ضعیف را اصلاح کنیم. هر چند اغلب اوقات، ما به شهود یا احساسات خود بدون اینکه توسط تجزیه و تحلیل و تفکر کنترل شوند اجازه فعالیت می‌دهیم، که به تصمیم‌گیری‌های ضعیف می‌انجامد.

اتکای بیش از حد بر تفکر سیستم یک اثر منفی دیگری نیز دارد: علیرغم نیت و تمایلات واقعی افراد به دستیابی به اهداف، منجر به پیگیری ضعیف برنامه‌ها می‌شود. این بدان علت است که سیستم یک به تمرکز بر نتایج نهایی فوری و پشت سر هم و منحرف کردن ما از عواقب انتزاعی و بلندمدت تصمیماتمان گرایش دارد. به عنوان مثال، کارکنان می‌دانند که باید برای دوران بازنشستگی پس‌انداز کنند، با این حال به ندرت خود را بیمه عمر می‌کنند! یک بررسی انجام شده در سال ۲۰۱۴ نشان داد که آمریکایی‌ها برای انتخاب یک تلویزیون یا محلی برای صرف شام تولد، زمان بیشتری نسبت به باز کردن یک حساب بازنشستگی اختصاص می‌دهند!

منظور این نیست که نشان دهیم برای ترویج تصمیم‌گیری‌های صحیح، سیستم یک باید به کل سرکوب شود. واکنش‌های شهودی سیستم یک به عنوان ورودی‌های مهمی در فرآیند تصمیم‌گیری بکار می‌روند. به عنوان مثال، اگر یک فرصت سرمایه‌گذاری باعث یک واکنش احساسی ترس‌آور شود، تصمیم‌گیرنده باید با دقت در نظر بگیرد که آیا سرمایه‌گذاری بیش از حد خطرناک است یا نه. با استفاده از سیستم دو، واکنش احساسی باید در برابر عوامل دیگری که ممکن است توسط سیستم یک کم ارزش‌گذاری شوند - مانند ارزش استراتژیک درازمدت سرمایه‌گذاری - سنجیده

تمام کارکنان، از مدیران اجرایی گرفته تا کارکنان خط مقدم، اشتباهات غیر قابل اجتنابی مرتکب می‌شوند: ما مدتی را که طول خواهد کشید تا یک کار به پایان برسد دست‌کم می‌گیریم، از اطلاعاتی که عیبی را در برنامه‌ریزی ما آشکار می‌کنند چشم‌پوشی می‌کنیم یا آن‌ها را نادیده می‌گیریم، یا در استفاده از مزایای شرکت که به نفع ما هستند با شکست روبرو می‌شویم. سیم‌کشی مجدد مغز انسان برای خنثی کردن الگوهایی که منجر به چنین اشتباهاتی می‌شوند، بسیار دشوار است. اما راهکار دیگری وجود دارد: تغییر محیطی که در آن تصمیمات گرفته می‌شوند، به طوری که احتمال بیشتری وجود داشته باشد که افراد تصمیماتی بگیرند که منجر به نتایج خوب شود.

رهبران می‌توانند این کار را با اقدام به عنوان معماران انجام دهند. دانشگاه هاروارد با توجه به تحقیقات گسترده خود در زمینه مشاوره، نرم افزار، سرگرمی، مراقبت‌های بهداشتی، دارویی، تولیدی، بانکداری، خرده‌فروشی، و صنایع غذایی و در زمینه اصول اساسی اقتصاد رفتاری رویکردی برای بنیان کار جهت تشویق تصمیم‌گیری‌های خوب ایجاد کرده است.

مرحله اصلی این رویکرد عبارتند از:

۱. درک آن دسته از خطاهای سیستماتیک در تصمیم‌گیری که ممکن است اتفاق بیفتد
 ۲. تعیین اینکه آیا مسائل رفتاری در قلب تصمیمات ضعیف مطرح شده هستند یا نه
 ۳. اشاره دقیق به علل اساسی خاص
 ۴. طراحی مجدد چارچوب تصمیم‌گیری برای کاهش اثرات منفی سوگیری‌ها و انگیزه ناکافی
 ۵. و تست دقیق راه حل.
- این فرآیند را می‌توان برای طیف گسترده‌ای از مشکلات، از جایگزینی زیاد کارکنان گرفته تا مهلت‌های از دست رفته برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ضعیف، بکار برد.

درک انواع تصمیمات و چگونگی اتخاذ آن‌ها

برای چند دهه، محققان تصمیم‌گیری رفتاری و روانشناسان نشان داده‌اند که انسان دارای دو حالت پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری است. اولین حالت، تفکر سیستم یک است خودکار، غریزی و عاطفی است.

شود. استفاده از سیستم دو نیازمند تلاشی شناختی است که یک منبع کمیاب است؛ میزان کافی از آن برای مدیریت تمام تصمیماتی که برای اتخاذ آن به ما رجوع می‌شود، وجود ندارد. از آنجا که برای اعمال سیستم دو به انرژی شناختی نیاز است، ممکن است مشکلات سوگیری و انگیزه ناکافی به وجود آیند.

تعریف مشکل

هر مشکل تجاری لازم نیست با استفاده از ابزارهای اقتصاد رفتاری دست و پنجه نرم کند. بنابراین قبل از استفاده از آن‌ها، مدیران باید تعیین کنند که آیا:

- رفتار انسان در مرکز مشکل است یا نه: برخی از مشکلات - به عنوان مثال، فرسودگی شغلی کارمند - می‌توانند با تغییر روش برداشت افراد و واکنش نسبت به یک موقعیت حل شوند. سایر مشکلات اساساً ماهیت فنی دارند - به عنوان مثال، فقدان دانش علمی مورد نیاز برای ساخت یک داروی جدید برای درمان یک بیماری. بعید است که این مشکلات با استفاده از ابزار اقتصاد رفتاری حل شوند، مگر اینکه پرداختن به آن‌ها شامل تغییر رفتار انسان شود (به عنوان مثال، تیم‌های تشویق دانشمندان برای به اشتراک گذاشتن کشفیات خود به منظور تولید دارو).
- افراد به شیوه‌ای برخلاف بهترین منافع خود عمل می‌کنند: اکثر ابزارهای اقتصاد رفتاری به آرامی افراد را به سمت انتخاب‌های متفاوت هدایت می‌کنند. این ابزارها در موقعیت‌هایی که افراد را به تغییر از انتخاب‌هایی که بر خلاف منافع آن‌ها هستند به انتخاب‌هایی که بهتر با آن‌ها هم‌تراز شده‌اند تشویق می‌کنند، از همیشه مؤثرتر خواهند بود.
- مشکل می‌تواند به دقت تعریف شود. گاهی اوقات برای تحریک یک سازمان، تغییرات همه‌جانبه مورد نیاز است. اما در بسیاری از موارد، مشکلات سازمانی پیچیده می‌توانند به قسمت‌های کوچک‌تر و قابل کنترل‌تر شکسته شوند.

تشخیص علل اساسی

دو علت اصلی برای تصمیم‌گیری ضعیف وجود دارد: انگیزه ناکافی و سوگیری‌های شناختی. برای تعیین اینکه کدام یک از آن‌ها باعث رفتار مشکل‌ساز می‌شود، شرکت‌ها باید دو سوال بپرسند: اول، آیا مشکل ناشی از عدم موفقیت افراد برای انجام هرگونه اقدامی است؟ اگر چنین است، علت فقدان انگیزه است. دوم، آیا افراد اقدام می‌کنند اما به شیوه‌ای که خطاهای سیستماتیک را وارد روند تصمیم‌گیری می‌کند؟ اگر چنین است، مشکل ریشه در سوگیری‌های شناختی دارد. این دسته‌بندی‌ها متقابلاً منحصربه‌فرد نیستند، اما تشخیص تفاوت بین آن‌ها یک نقطه شروع مفید است.

از آنجا که مشکلات انگیزه و شناخت اغلب وقتی اتفاق می‌افتند که تفکر سیستم دو با شکست مواجه می‌شود، گام بعدی تعیین این است که کدام جنبه از وضعیت باعث شد سیستم یک تفکری، سبک و سنگین کردن میان گزینه‌های موجود را نادرست بسنجد و کدام یک مانع از بکارگیری سیستم دو و اصلاح اشتباه توسط آن شد. حس مشترک می‌تواند در تشخیص علل اساسی موفق باشد. خودتان را به جای شخصی که تصمیم می‌گیرد (یا موفق به تصمیم‌گیری نمی‌شود) بگذارید و بپرسید، «من در این وضعیت باید چه کار کنم و چرا؟»

طراحی راه حل

به محض اینکه شرکت‌ها منشأ اساسی یک مشکل را تشخیص دهند، می‌توانند شروع به طراحی یک راه‌حل بکنند. به خصوص، مدیران می‌توانند از معماری انتخاب و تحریک، مفاهیم معرفی شده توسط ریچارد تالر و کاس سانستین در کتاب سال ۲۰۰۸ خود با نام «بهبود تصمیم‌گیری در مورد

سلامت، ثروت، و شادی» استفاده کنند. هدف معماری انتخاب، بهبود تصمیم‌گیری افراد با بنیان دقیق اینکه چطور اطلاعات و گزینه‌ها به آن‌ها ارائه می‌شوند، است. در این روش، شرکت‌ها می‌توانند کارکنان را در یک جهت معین بدون گرفتن آزادی آن‌ها در تصمیم‌گیری برای خودشان، به حرکت وادارند.

سیاست‌گذاران عمومی به‌طور فزاینده‌ای از ابزار معماری انتخاب برای به حرکت واداشتن افراد به سمت تصمیمات بهتر در مورد مسائلی مانند پرداخت مالیات، درمان‌های پزشکی، سلامت و آسایش مصرف‌کنندگان و کاهش تغییرات آب و هوایی استفاده می‌کنند و کسب‌وکارها هم مطالبه‌گری خود را آغاز کرده‌اند. به عنوان مثال، گوگل در تلاش برای واداشتن کارکنان به اتخاذ عادات غذایی سالم‌تر، معماری انتخاب را در سالن‌های غذاخوری خود اجرا کرد. همانطور که کارکنان گوگل بشقاب را می‌دیدند، با یک علامت روبرو می‌شدند که به آن‌ها اطلاع می‌داد که افرادی که از بشقاب‌های بزرگ‌تر استفاده می‌کنند، بیشتر از کسانی که از بشقاب‌های کوچک‌تر استفاده می‌کنند به خوردن تمایل دارند. به لطف این تغییر ساده، نسبت افرادی که از بشقاب‌های کوچک استفاده می‌کنند تا ۵۰٪ افزایش یافته است.

اصلاح محیط انتخاب می‌تواند باعث بهبودهای بزرگ با هزینه کم یا بدون هیچ هزینه‌ای شود. این اصلاحات شامل تغییر ساده‌نظمی که جایگزین‌هایی در آن صورت گرفته است، تغییر جمله‌بندی مورد استفاده برای توصیف آن‌ها، اصلاح روندی که توسط آن انتخاب می‌شوند و انتخاب دقیق پیش‌فرض‌هاست. معماری انتخاب در بهبود تصمیم‌گیری کارکنان مؤثرتر از روش‌های به‌طور گسترده استفاده شده مانند آموزش افراد یا ارائه مشوق‌های پولی است دلیل هم این است که آن روش‌ها متکی به اقدام افراد در منافع شخصی خودشان هستند، که افراد اغلب موفق به انجام آن نمی‌شوند. آن‌ها همچنین تلاش می‌کنند تا شیوه پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری توسط کارکنان را به‌طور اساسی تغییر دهند که انجام آن دشوار است. اهرم‌های زیر می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا از مزایای پتانسیل عظیم معماری انتخاب برای بهبود تصمیم‌گیری بهره‌مند شوند.

تحریک سیستم یک تفکری

احساسات و سوگیری‌هایی که همراه تفکر سیستم یک هستند، اغلب خرابی به بار می‌آورند، اما می‌توانند برای اهداف تولیدی مفید باشند. مدیران می‌توانند سیستم یک را به روش‌های مختلف تحریک کنند:

- تحریک احساسات: پیوند عاطفی افراد با سازمان، می‌تواند منجر به نتایج مطلوبی برای سازمان شود. تعلق سازمانی کمترین آن‌ها است!
- سوگیری‌های مهار: مدیران همچنین می‌توانند از سوگیری‌های شناختی به نفع خود استفاده کنند. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که افراد در مورد تحمیل



یک ضرر و زیان دو برابر احساس بدی پیدا می‌کنند، نسبت به احساس خوبی که در مورد دریافت سود به همان میزان خواهند داشت.

• ساده کردن فرآیند. فرآیندهای سازمانی اغلب شامل مراحل غیرضروری هستند که انگیزه را کاهش داده یا پتانسیل سوگیری‌های شناختی را افزایش می‌دهند. با ساده کردن فرآیندها، مدیران می‌توانند چنین مشکلاتی را کاهش دهند.

■ بکارگیری سیستم دو تفکری

مدیران انتخاب‌های مختلفی دارند که می‌توانند برای تشویق تفکر بیشتر و تجزیه و تحلیل در تصمیم‌گیری از آن‌ها استفاده کنند که عبارتند از:

• ایجاد فرصتی برای تأمل و تفکر: در نظر گرفتن

زمانی از روزهای پرمشغله ما تنها برای فکر کردن ممکن است پرهزینه به نظر برسد، اما این راه مؤثری برای بکارگیری سیستم دو است.

• تشویق به تأمل و تفکر: این

موضوع می‌تواند به آموزش و پیشرفت کارکنان کمک کند.

در یکی از تحقیقات دانشگاه هاروارد آزمایشی در یک مرکز تماس در بنگالور انجام شد.

در این تحقیق به سه گروه از کارکنان آموزش‌های فنی یکسان با چند تفاوت کلیدی

داده شد. کارکنان در یک گروه ۱۵ دقیقه

پایانی روزهای معینی را صرف تفکر (و نوشتن) در مورد آنچه که یاد گرفته‌اند، می‌کردند.

کارکنان در گروه دیگر نیز همین کار را ادامه

دادند و سپس پنج دقیقه اضافی دیگر را صرف توضیح در مورد نوشته‌های خود به یک کارآموز دیگر می‌کردند. افراد گروه کنترل، تنها در پایان روز به کار کردن ادامه می‌دادند.

در یک آزمایش انجام شده بعد از برنامه آموزشی، کارکنان گروه اول و دوم، علیرغم صرف زمان کاری کمتر، به ترتیب ۸،۲۲٪ و ۲۵٪ نسبت به افراد گروه کنترل بهتر عمل کردند. ما دریافتیم که تفکر تأثیر مفید مشابهی بر عملکرد شغلی کارکنان داشت.

• استفاده از برنامه‌ریزی برای خلق مشوق‌ها. افراد اغلب تصمیم می‌گیرند به روشی خاص عمل کنند اما یا فراموش می‌کنند یا موفق نمی‌شوند آن را به انجام برسانند. تشویق‌های ساده می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به برنامه بچسبند.

• افزایش پاسخگویی. پاسخگو نگه داشتن افراد برای قضاوت‌ها و اعمالشان، احتمال اینکه در مورد از بین بردن سوگیری از تصمیم‌گیری‌هایشان هوشیار باشند را افزایش می‌دهد.

• استفاده از یادآورها. یادآورها یک روش مؤثر برای بکارگیری سیستم دو هستند، که به ما کمک می‌کنند تا از سوگیری‌هایی که ناشی از تکیه کردن بیش از حد بر سیستم یک هستند، اجتناب کنیم. یادآورها همچنین به برجسته کردن اهدافی که ما می‌خواهیم به انجام برسانیم (به عنوان مثال، به پایان رساندن به موقع یک ارائه) کمک می‌کنند و در نتیجه انگیزه ما را افزایش می‌دهند.

■ کنار گذاشتن هر دو سیستم

روش سوم که سازمان‌ها می‌توانند برای اجتناب از سوگیری‌ها و فقدان انگیزه از آن استفاده کنند، ایجاد فرایندهایی است که به طور خودکار سیستم یک و سیستم دو را دور می‌زنند. این موارد عبارتند از:

• تنظیم پیش‌فرض. تغییر پیش‌فرض برای فرآیندهای استاندارد - به عنوان مثال، ثبت نام خودکار کارکنان در یک طرح بازنشستگی - می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر نتایج نهایی داشته باشد، به ویژه وقتی که تصمیم‌گیری‌ها پیچیده یا دشوار باشند. به عنوان مثال، در موتوروال، کارکنانی که قبلاً در یک تیم تولید محصول کار می‌کردند، ممکن است به تیم دیگری که بر روی یک محصول مشابه کار می‌کنند نپیوندند. این قانون به عنوان پیش‌فرض تعیین شده است و به تیم‌های جدید اجازه می‌دهد تا نظرات خود را بدون اینکه توسط تیم‌های دیگر تحت تأثیر قرار گیرد، پرورش دهند.

• ایجاد تنظیمات خودکار. روش مؤثر دیگر برای مقابله با

سوگیری‌های شناختی ایجاد تنظیماتی است

که تفکر ضعیف سیستم یک و سیستم

دو را از بین می‌برند. به عنوان

مثال، مدیران در مایکروسافت

فهمیدند که برنامه‌نویسان

مدت زمانی که طول خواهد

کشید تا وظایف خود را به

اتمام برسانند را بسیار دست

کم می‌گیرند - یک سوگیری

شناختی رایج به نام مغالطه در

برنامه‌ریزی. راه‌حل مایکروسافت:

اضافه کردن زمان بافر به پروژه‌ها.

مدیران داده‌های قبلی در مورد تأخیر

پروژه‌ها را مورد بررسی قرار دادند و به

رهنمودهایی دست یافتند. به عنوان مثال، جداول

زمانی برای به‌روزرسانی برنامه‌هایی مانند اکسل و ورد، بافوری

معادل ۳۰٪ از برنامه را دریافت می‌کند. برای پروژه‌های

پیچیده‌تر مانند سیستم عامل‌ها، جداول زمانی یک بافر

۵۰٪ می‌گیرد.

■ چطور اهرم مناسب را انتخاب کنیم؟

ما توصیه می‌کنیم که شرکت‌ها اول کنار گذاشتن هر دو سیستم را در نظر بگیرند، به طوری که نتیجه مورد نظر به طور خودکار اجرا شود. از آنجا که این استراتژی نیاز به هیچ تلاشی از طرف تصمیم‌گیرندگان ندارد، قدرتمندترین راه برای تأثیر گذاشتن بر نتایج است.

با این حال، به دلایل بسیاری، این روش ممکن است امکان‌پذیر یا مطلوب نباشد. این روش برای خودکار کردن فرآیند مورد نظر ممکن است غیرممکن یا به طرز وحشتناکی پرهزینه باشد. افراد مورد هدف ممکن است از اینکه برای آن‌ها تصمیم گرفته شود خشمگین شوند یا روش «یک اندازه مناسب برای همه» ممکن است نامناسب باشد.

بورد بانکی را در نظر بگیرید که باید تصمیم بگیرد آیا دادن وام به کسب‌وکارهای کوچک را تجدید کند یا نه. این بانک می‌تواند تجدید تصمیم را با استفاده از اطلاعاتی از ترازنامه کسب‌وکارها و جریان‌های نقدی، خودکار کند.

اگر کنار گذاشتن هر دو سیستم یک گزینه انتخابی نیست، شرکت‌ها باید انتخاب کنند که آیا سیستم یک را تحریک کنند یا سیستم دو را بکار گیرند. روش فکری سیستم دو می‌تواند اشتباهات به وجود آمده از سیستم یک را باطل کند، اما تلاش شناختی یک منبع محدود است. استفاده از آن برای یک تصمیم به این معنی است که ممکن است برای دیگران در دسترس نباشد و این هزینه باید در نظر گرفته شود.

منبع:

مجله کسب و کار هاروارد

مشاوره گرفتن و مشاوره دادن برای تصمیم‌گیری و رهبری کارآمد ضروری هستند، اما مدیران به ندرت این دو را مهارت‌های عملی می‌دانند که قابل بهبود و فراگیری است. راهنمایی گرفتن در اغلب موارد، مصرف منفعلانه خردمندی و مشورت دادن معولا نوعی «قضاوت خوب» - چه آن را داشته باشید و چه نداشته باشید - در نظر گرفته می‌شود نه مهارتی که باید بر آن مسلط شد.

هنگامی که فرایند مشاوره دادن و مشاوره گرفتن به خوبی پیش رود، هر دو طرف مذاکره از آن سود خواهند برد. کسانی که واقعا در برابر راهنمایی گشوده هستند (و فقط منتظر تأکید نظراتشان نیستند) راه‌حل‌های بهتری برای مشکلاتشان پیدا خواهند کرد. آن‌ها نکات دقیق و ساختارمندی را به تفکرات خود می‌افزایند و همین عامل باعث می‌شود بیش از دیگران بر سوگیری‌های شناختی، استدلال‌های خود-خدمتی و دیگر معایبی که در منطقشان وجود دارد، غلبه کنند. کسانی که مشاوره کارآمد می‌دهند، تأثیر لطیفی بر جای می‌گذارند زیرا علیرغم اینکه تصمیمات مهمی را شکل می‌دهند، به دیگران قدرت عمل کردن می‌بخشند. به علاوه، این افراد به عنوان شنوندگان فعال، می‌توانند از مشکلاتی که دیگران برای آنها مطرح می‌کنند چیزهای بسیاری بیاموزند و در واقع تجربه زیسته دیگران را زندگی کنند. قدرت عمل متقابل، نیروی پیونددهنده قدرتمندی است که یک مشاور خوب به درستی از آن بهره می‌گیرد.

با این وجود، ضروری است که مشورت‌گیرنده و مشاوره‌دهنده، موانع مهمی مانند تمایل دیرینه و ژرف به ترجیح دادن نظرات خود (صرف‌نظر از استحقاق) را روشن سازند و این حقیقت را دریابند که با دقت گوش دادن کاری دشوار و وقت‌گیر است. کل این تعامل هنری ظریف و پیچیده است که هوش هیجانی، خودآگاهی، مهارت، دیپلماسی و شکیبایی هر دو طرف را می‌طلبد. فرایند مشاوره می‌تواند به طرق بسیاری از مسیر منحرف شود و اگر چنین اتفاقی بیفتد، ممکن است به پیامدهای مخربی مانند سوتفاهم و ناکامی، راه‌حل‌های سطحی، روابط از هم گسیخته و مسدود شدن رشد شخصی منجر شود و البته هزینه‌های گزافی برای اشخاص و سازمان در پی داشته باشد.

از آنجایی که تصور می‌شود مهارت‌های مشاوره دادن به صورت ذاتی پدیدار می‌شوند، به ندرت افراد برای فراگیری آن اقدامی می‌کنند. لذا در این یادداشت دانشگاه هاروارد به بررسی موانع معمول در فرایند مشاوره پرداخته و رهنمودهایی عملی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه نموده است.

فرایند مشاوره، دشوارتر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد!

چه شما مشاوره بگیرید و چه مشاوره بدهید، استدلال‌های معیوب و اطلاعات محدود این فرایند را پیچیده‌تر می‌کنند. کسانی که نیازمند مشورت هستند باید نقاط کور خود را شناسایی کنند، بدانند که چه وقت و چگونه باید درخواست راهنمایی کنند، بینش‌های سودمند را از افراد مناسب دریافت کنند و بر مقاومت غیرقابل اجتناب در خصوص دیدگاه‌های خود غلبه کنند. در ادامه بزرگترین موانعی را که هر دو طرف در فرایند مشاوره با آن درگیر هستند، بررسی می‌کنیم. یکی از دلایل اینکه این موانع خیلی رایج‌اند این است که بنیادین هستند و لذا افراد متوجه نمی‌شوند که به دام آن‌ها افتاده‌اند.

چالش ۱: فکر می‌کنید در حال حاضر نیز به پاسخ‌ها دست یافته‌اید! وقتی افراد برای حل نیاز خود

دست به دامن مشاوران می‌شوند، اغلب در ارزیابی شایستگی خود دچار مشکل شده و به شهود خود بیش از حد واقعی تکیه می‌کنند. نتیجه این کار، اعتماد به نفس کاذب و تمایل به تنها تصمیم گرفتن براساس دانش پیشین و فرضیات است. مسئله دیگر اینکه ما معمولا زمانی به مشورت‌خواهی روی می‌آوریم که احتمال تأیید و تحسین ما توسط دیگران زیاد باشد. افراد زمانی این کار را انجام می‌دهند که به شدت باور دارند مشکل را حل کرده‌اند اما هنوز هم می‌خواهند تأیید و تصدیق همکاران و مشاوران را داشته باشند. یا اینکه در مورد موضوعی تردید نسبی دارند اما از زمان و تلاشی که باید برای بهبود مسئله بگذارند، گریزانند. به هر حال این بازی خطرناکی است و وقتی عواقبش نمایان می‌شود که دیگر کار از کار گذشته است!

چالش ۲: انتخاب مشاوران نامناسب.

تصمیم‌گیرندگان، گاهی آگاهانه و گاهی ناآگاهانه، با انتخاب مشاورانی که تفکر مشابه با آن‌ها دارند، خود را در معرض خطر دریافت مشاوره ضعیف قرار می‌دهند. برای مثال، در یکی از پژوهش‌های دانشگاه هاروارد بر روی مدیرعامل‌ها نشان داده شد که شرکت‌هایی که عملکرد مالی آن‌ها ضعیف بود، در مقایسه با شرکت‌هایی که دارای عملکرد مالی قوی بودند، با احتمال بیشتری با همان کسانی در صنعت مشاوره می‌گرفتند که کارکرد مالی مشابه یا نزدیک به خودشان را داشته باشند. نتیجه این کار، تغییر استراتژیک محدود است که موجب توسعه کمتر در محصول، بازار و تنوع جغرافیایی می‌شود. همچنین مشورت‌جویان اغلب به درستی نمی‌توانند دانش موردنیازشان را تشخیص دهند. مثلا اینکه در چه حوزه‌هایی نیازمند کمک هستید؟ چه کسی مشکل مشابه را قبلا حل کرده است؟ تجربه چه کسی بیشترین مطابقت را با مشکل شما دارد؟

چالش ۳: ضعیف تعریف کردن مسئله. مشورت‌جویان

اغلب در رسیدن به درکی متقابل از مسئله با مشاورانشان مشکل دارند. این امر گاهی به دلیل گفت‌وگوی مبهم یا ناکارآمد و گاهی به دلیل سوگیری‌های شناختی یا هیجانی است. وقتی گفتگو ناکارآمد پیش رود، ممکن است مشورت‌جو داستان بلند و گزافی را تعریف کند که مشاور را خسته یا گیج کند، تمرکز او را به هم بریزد و احتمالا سبب شود که مسئله اساسی را که نیاز به حل شدن دارد به درستی تشخیص ندهد. همچنین ممکن است جزئیاتی را که تصور بدی درباره آن‌ها دارد با مشاور در میان نگذارد، درحالی که ذکر این جزئیات برای داشتن تصویری کامل از مسئله ضرورت دارد. «آگاهی تحریف‌شده» مفهومی است که برای شرح چنین واقعه‌ای استفاده می‌شود. در نتیجه چنین موضوعی، مسئله به صورت ناصحیحی مطرح می‌شود و راه‌حل درست هم برای یک مسئله نادرست کاری از پیش نمی‌برد!

چالش ۴: کم‌ارزش شمردن مشورت. وقتی

مشورت‌جویان رهنمودی را که به دنبال آن هستند به دست می‌آورند، رایج‌ترین اشتباهی که می‌کنند این است که ارزش آن را کمتر از حد واقعی برآورد می‌کنند یا آن را کنار می‌گذارند. این یافته‌ای موثق است که به طور مکرر در پژوهش‌های رفتار سازمانی تأیید شده است. بنابراین منطقی است که فرض کنید شما هم ممکن است مشکوک به چنین وضعیتی باشید. از یک‌سو، «سوگیری‌های خود مرکز‌گرایی» بینایی مشورت‌جویان را تار می‌کند. بدین معنی که افراد حتی وقتی متخصص نباشند هم نظرات خود را به دیگران ترجیح می‌دهند. از سوی



هنر مشاوره دادن مشاوره گرفتن

چه کاری از مشاوران برمی آید؟

دیگر، مشورت‌جویان ممکن است منطق خود را درک کنند اما از استدلال مشاوران آگاه نباشند یا به حدی به قضاوت‌های از پیش شکل گرفته خود می‌چسبند که وقتی بازخورد مخالفی دریافت می‌کنند، نمی‌توانند آن را بپذیرند.

چالش ۵: سو قضاوت کردن در رابطه با کیفیت مشورت. اغلب مشورت‌جویان در تشخیص دادن خوب از بد مشکل دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد آن‌ها در صورتی برای مشورت ارزش قائل می‌شوند که از منبعی مطمئن گرفته شده باشد، اگرچه اطمینان نشان‌دهنده کیفیت نیست.

چالش ۶: تشخیص نادرست مشکل. مشاوران باید هوش خود را بکار گیرند تا از مشکلی که نیازمند راه‌حل است، تصویر شفاف و واضحی به دست آورند. مشاوران به چند طریق ممکن است در این کار مرتکب اشتباه شوند: اول اینکه، آن‌ها ممکن است مشکل را به صورت پیش‌پس‌س تعریف کنند زیرا «فکر می‌کنند» که بین این مشکل و تجربیات قبلی‌شان، شباهت‌هایی وجود دارد. دوم اینکه آن‌ها گاهی فراموش می‌کنند که مشورت‌جویان ممکن است دچار سوگیری‌های شناختی و هیجانی شوند و لذا ممکن است اطلاعات کاملاً دقیقی ارائه ندهند. دریافت این اطلاعات ظاهری سبب سنجش ناصحیح و مشاوره معیوب می‌شود. در نهایت اینکه مشاوران معمولاً از پرسیدن سوالات اساسی و تفحصی اجتناب می‌کنند زیرا نمی‌خواهند جایگاه تخصصی خود را به خطر اندازند.



چالش ۷: ارائه رهنمودهای خود-مرکز. مشاوران معمولاً راهنمایی خود را در این قالب ارائه می‌دهند: «اگر جای شما بودم، این کار را می‌کردم». این روش هم نادرست و هم ناکارآمد است زیرا آن‌ها به وضوح در مورد اینکه مشورت‌جویان چه احساسی دارند، موقعیت را چگونه درک می‌کنند و انتخاب‌های پیش‌رویشان را چطور می‌بینند، فکر نمی‌کنند زیرا عنصر همدلی در چنین رویکردی حلقه مفقوده است. بهتر است انواع مختلف مشاوره را بشناسید. با دانستن انواع مختلف مشاوره، مشورت‌جویان می‌توانند با دقت بیشتری درخواست مشاوره دهند و مشاوران نیز می‌توانند رهنمودهای هدفمندتری ارائه کنند. در این قسمت انواع مختلف مشاوره را شرح می‌دهیم:

ویژگی‌ها	توضیح
به عنوان بوردی برجسته عمل کنند	بحث‌ها را مجدداً بیان کنند تا ادراک مشورت‌جو را در رابطه با موقعیت و نتیجه‌ای که گرفته است، هوشیار کنند.
راهی تجربی را بیازمایند	استدلال نهفته در انتخاب یک گزینه را به دقت بررسی کنند و پیامدهای بالقوه را شرح دهند.
چارچوب ارجاع را توسعه دهند	ادراک عمیق‌تری از مشکل و محدودیت‌های پیش روی مشورت‌جو را فراهم آورند.
رهنمودهایی برای فرایند ارائه دهند	پیشنهاد دهند چطور می‌توان به سوی موقعیتی پیچیده، حساس یا بسیار مشروط پیش رفت و آن را مدیریت کرد.
ایده‌های حقیقی تولید کنند	تعداد و طیف گزینه‌های در نظر گرفته شده را افزایش دهند.

اعمال کلیدی مشاوران

- پرسیدن چند سوال دقیق که منطق زیربنایی مشورت‌جو و انگیزه او را جستجو می‌کند. در این مرحله گوش دادن فعال بسیار مهم است.
- ارزیابی کردن تفکر از طریق پرسش‌های فرضی و انتقادی برای رسیدن به ادراکی ژرف‌تر.
- به اشتراک گذاشتن جزئیات و تمایلات اصلی از تجربیات پیشین در موقعیت‌های مشابه.
- آزمودن مزایای راه‌حل، احتمالات برای عمل و گام‌های جایگزینی که شاید فرد انتخاب کند.
- طوفان ذهنی به همراه مشورت‌جو.

نوع	فعالیت‌ها	پیامدهای مطلوب	مثال‌ها
مشاوره گسسته	کشف کردن گزینه‌ها برای یک تصمیم واحد	توصیه‌هایی موافق یا مخالف با گزینه‌های خاص	- کدام یک از مدیرانم را باید ارتقا دهم؟ - کارخانه جدید را کجا بسازیم؟
مشاوره دونفره	ارائه رهنمود درباره نحوه پیشروی به سوی موقعیتی پیچیده یا ناآشنا	چارچوب یا فرایندی برای درک و هدایت موقعیت	- چطور باید درباره قیمت با تأمین‌کنندگان خارجی مان مذاکره کنیم؟ - چطور باید مدیر مستبد خود را مدیریت کنیم؟
معلم بودن	تقویت مهارت‌ها، خودآگاهی و خودمدیریتی	تخصص کاری، رشد شخصی و حرفه‌ای	- چطور می‌توانم جلسات مؤثرتری را اداره کنم؟ - چطور می‌توانم همدلان‌تر با همکارانم کار کنم؟
آموزش دادن	ایجاد فرصت، رهنمود و امنیت برای کمک به موفقیت حرفه‌ای	رابطه‌ای در خدمت ایجاد و حفظ کارآمدی حرفه‌ای، شخصی و پیشرفت کار	- آیا باید این منصب را بپذیرم؟ - چطور می‌توانم زمان بیشتری برای پروژه بگیرم؟

رهنمودهایی برای مشاوران و مشورت‌جویان در هر مرحله مشاوره

مرحله ۱: یافتن تناسب صحیح

اگر یک مشورت‌جو هستید:

- یک پرتفوی از پیش‌تعیین‌شده از مشاورانی که فکر می‌کنید می‌توانند کمکتان کنند داشته باشید.
- تعیین کنید به دنبال چه نوع مشاوره‌ای هستید.
- یک یا چندین مشاور را که متناسب با نیازهای فعلی شما هستند، بیابید.

اگر یک مشاور هستید:

- تناسب را بسنجید: آیا زمان، تخصص و تجربه لازم را برای کمک کردن دارید؟
- منابع بالقوه دیگر را شناسایی کنید.

مرحله ۲: رسیدن به یک ادراک مشترک

اگر یک مشورت‌جو هستید:

- اطلاعات کافی درباره مشکلاتان بدهید.
- حقایق ناخوشایند را هم بگویید.

اگر یک مشاور هستید:

- زمینه را برای مشاوره‌ای کارآمد ایجاد کنید. به اندازه کافی برای این فرایند وقت اختصاص دهید، مکانی انتخاب کنید که فاقد عوامل حواس‌پرتی باشد و تأکید کنید مطالب ذکر شده محرمانه خواهد ماند.
- فعالانه گوش دهید و قضاوت را کنار بگذارید.
- سوالات باز بپرسید تا ادراک بهتری از مسئله پیدا کنید و سپس سوالات تفحصی و با جزئیات بیشتر را مطرح کنید.
- در نهایت به توافق برسید که چه نوع مشاوره‌ای نیاز است.

مرحله ۳: ایجاد جایگزین‌ها

اگر یک مشورت‌جو هستید:

- فعالانه در تولید راه‌حل‌ها مشارکت کنید.
- سوالاتی بپرسید تا مزایا و معایب و منطق هر گزینه، مربوط بودن و قابلیت اجرای مشاوره را درک کنید.

اگر یک مشاور هستید:

- نقش خود را درک کنید و توضیح دهید که وظیفه شما راهنمایی است نه تصمیم‌گرفتن. تلاش کنید چندین گزینه ماندنی بسازید.
- درباره منطق، تجربیات شخصی و اصولی که در مشاوره شما نهفته است، توضیح دهید.

مرحله ۴: به توافق رسیدن در مورد تصمیم:

اگر یک مشورت‌جو هستید:

- از واکنش‌های غیرانتقادی آگاه باشید.
- از مشاور بخواهید راه‌حل دوم یا سوم هم ارائه دهد.
- راه‌حل‌های پیوندی ارائه دهید.

اگر یک مشاور هستید:

- اطمینان بیابید که تمامی گزینه‌ها ارزیابی شده‌اند.
- به طور مکرر مکث کنید تا واکنش‌ها را ببینید.
- در دسترس بود خود را برای روشن‌سازی و شرح جزئیات بیشتر به مشورت‌جو انتقال دهید.

مرحله ۵: به عمل در آوردن مشاوره:

اگر یک مشورت‌جو هستید:

- در خصوص تغییرات و اصلاحات موقعیتی یا زمینه‌ای حساس باشید.
- در صورت لزوم، به دنبال رهنمودهای بیشتری باشید و گوش شنوا برای نظرهای مشاور داشته باشید.

اگر یک مشاور هستید:

- مجدداً تأکید کنید که تصمیم و پیامدهای آن به عهده مشورت‌جو است.

سخن پایانی

اگرچه افراد معمولاً بر محتوای مشاوره تمرکز دارند اما کسانی که بیشترین مهارت را در فرایند مشاوره دارند به اینکه «چگونه» مشاوره می‌دهند و در «چه چیزی» متخصص هستند نیز دقیقاً به همین اندازه توجه دارند. اشتباه است که مشاوره را تراکنشی یک‌به‌یک در نظر بگیریم. مشاوره ماهرانه چیزی بیش از ردوبدل کردن و پذیرفتن خردمندی است. به عبارت دیگر، فرایندی خلاقانه و همیارانه است. در اینجا هدف تلاشی بسیار زیاد از جانب هر دو شخص، با هدف درک بهتر مشکلات و خلق راه‌های کارآمد است که البته چنین فرایندی نیازمند گفت‌وگو مستمر است.

منبع:

مجله کسب‌وکار هاروارد



وقتی با مانعی در محیط کارمان مواجه می‌شویم - چه فصل فروش بد باشد، چه نادیده گرفته شدن برای ارتقای شغلی و چه تعارض با یکی از همکاران - معمولاً به دو روش به آن واکنش نشان می‌دهیم. یا موضع دفاعی می‌گیریم و دیگران را سرزنش می‌کنیم یا اینکه خودمان را زیر سوال می‌بریم. متأسفانه هیچ‌یک از این دو واکنش موثر نیست. اینکه سعی کنیم با سلب مسئولیت از خودمان دفاع کنیم، می‌تواند زهر شکست را تسکین دهد، اما آموزه‌ای هم برایمان ندارد. از سوی دیگر شاید خودخوری و سرزنش خود در همان لحظه شما را دلگرم کند، اما می‌تواند در نهایت به درک نادرست از توانمندی‌های شخصی ختم شود و موجب تضعیف رشد شخصی گردد.

اما سوال اینجاست که چه می‌شود اگر با خودمان مثل یک دوست در موقعیتی مشابه رفتار کنیم؟

در بیشتر موارد با دوستان مهربان هستیم و او را درک و تشویق می‌کنیم. نشان دادن این نوع واکنش نسبت به خودمان، خودشفقتی (Self-Compassion) نامیده می‌شود و در این چند سال، کانون تحقیقات زیادی بوده است. روان‌شناسان متوجه شده‌اند که خودشفقتی ابزار مفیدی برای ارتقای عملکرد در بسیاری از بسترها از جمله سلامت در دوران پیری و ورزشکاری است. پژوهشگران دانشگاه هاروارد البته تمرکز خود را بر روی نحوه تأثیرگذاری خودشفقتی بر رشد حرفه‌ای افراد گذاشته‌اند.

غیردانشگاهی‌ها بیشتر از اینکه با خودشفقتی آشنا باشند، مفهوم اعتمادبه‌نفس را می‌شناسند. اگرچه افرادی که خودشفقتی دارند، اعتمادبه‌نفس بیشتری هم دارند، اما این دو مفهوم با یکدیگر متفاوتند. اعتمادبه‌نفس شامل ارزیابی خود در قیاس با دیگران است. از سوی دیگر، خودشفقتی شامل قضاوت راجع به خود یا دیگران نمی‌شود. در عوض، حس ارزش درونی ایجاد می‌کند، زیرا افراد را به سمت مراقبت کامل از حال خود و بازیابی خویشتن پس از یک مانع سوق می‌دهد.

۳ رفتار اساسی افرادی که خودشفقتی دارند:

۱. به جای قضاوت شکست‌ها و اشتباهات خود، رأفت و عطف به خرج می‌دهند.
۲. می‌دانند شکست‌ها تجربه مشترکی میان انسان‌هاست.
۳. وقتی می‌لغزند یا کم می‌آورند، روش متوازی را نسبت به احساسات منفی‌شان در پیش می‌گیرند. به خودشان اجازه می‌دهند که حس بدی راجع به این لغزش داشته باشند، اما نمی‌گذارند که احساسات منفی بر آن‌ها چیره شود.

کریستین نف، استاد دانشگاه تگزاس، پرسش‌نامه‌ای را طراحی کرده که سه عنصر خودشفقتی را ارزیابی می‌کند. محققان و شاغلان این عرصه از همین پرسش‌نامه استفاده کرده‌اند تا رفتارها و خصیصه‌های شخصی مرتبط با خودشفقتی را مشخص کنند و نشان دادند که هرکس نمره بالاتری در این خصایص کسب کند، انگیزه‌ی بیشتری برای رشد و پیشرفت شخصی خواهد داشت و معمولاً حس قدرتمندتری درباره‌ی اعتبار خودش دارد. این حس که خودش را می‌شناسد، هر دوی این رفتارها از محرک‌های اصلی در یک حرفه‌ی موفق هستند. خبر خوب اینجاست که هر دو را می‌توانید از طریق خودشفقتی ارتقا دهید.

طرز فکر رشد

اکثر سازمان‌ها و افراد خواهان پیشرفت هستند و خودشفقتی از لازمه‌های پیشرفت است. دوست داریم که رشد شخصی را به عزم، پایداری و سخت‌کوشی ارتباط دهیم، اما غالب این خصایص با انعکاس و تأمل آغاز می‌شوند.

اگر خودمان را قانع کنیم که بهتر از دیگرانیم، از خودمان راضی خواهیم بود و این تفکر که بدتر از دیگران هستیم به یأس و شکست‌گرایی ختم می‌شود. وقتی افراد خودشفقتی دارند، ارزیابی واقع‌گرایانه‌تر و بهتری از خودشان خواهند داشت که همین مبنایی برای بهبود وضعیتشان است. آنها همچنین به جای اینکه مدام جمله‌ی «حالا که چی؟» را در ذهنشان تکرار کنند، انگیزه‌ی بیشتری برای کار روی نقاط ضعفشان خواهند داشت و ثبات لازم برای ارتقای مهارت‌ها و تغییر عادات بدشان را فرا می‌خوانند.

من و همکارانم، جولیان براونز (در دانشگاه رود آیلند) و جیا وی ژانگ (در دانشگاه ممفیس)، این موضوع را در مجموعه‌ای از مطالعاتمان نشان دادیم. در این مطالعات از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شد که خودشفقتی داشته باشند یا روشی که موجب ارتقای اعتمادبه‌نفسشان می‌شود را برگزینند. سپس میل آن‌ها به ارتقای شخصی را ارزیابی کردیم. در پژوهشی، از شرکت‌کنندگان خواستیم آخرین باری که حس کرده‌اند کار اشتباهی کرده‌اند و پس از آن حس عذاب‌وجدان، پشیمانی و افسوس داشته‌اند را به خاطر بیاورند. اکثر تخلف شرکت‌کنندگان شامل خیانت عشقی، سوءرفتار دانشگاهی، عدم صداقت، خیانت در امانت یا آسیب



به یکی از عزیزانشان می‌شد. سپس به صورت تصادفی، آنها را در یکی از این سه گروه قرار دادیم: خودشفقتی، اعتمادبه‌نفس یا گروه کنترل. از شرکت‌کنندگان گروه خودشفقتی خواستیم که پاراگرافی به خودشان بنویسند و احساس و درکشان نسبت به تخلفاتشان را بیان کنند. از گروه اعتمادبه‌نفس خواسته شد که پاراگرافی بنویسند و در آن به توصیف ویژگی‌های مثبتشان بپردازند. از شرکت‌کنندگان گروه کنترل خواستیم درباره‌ی یکی از سرگرمی‌های لذت‌بخششان بنویسند. سپس تمامی شرکت‌کنندگان پرسشنامه‌ای را پر کردند تا تمایلشان به جبران و تعهدشان به عدم تکرار آن تخلف در آینده سنجیده شود. دریافتیم افرادی که تشویق شده بودند با خودشان مهربان و با عطف باشند، نسبت به گروه اعتمادبه‌نفس و گروه کنترل، انگیزه‌ی بیشتری برای جبران داشتند. در تحقیقی دیگر دریافتیم که خودشفقتی، عزم افراد برای مسئولیت‌پذیری در جدایی از یک رابطه‌ی عاشقانه و حضور به‌عنوان همسر بهتر در روابط آینده را افزایش می‌دهد.

خودشفقتی صرفا برای کمک به بازیابی افراد بعد از شکست‌ها یا موانع نیست. همچنین این رویکرد از آنچه کارول دوک، استاد روان‌شناسی دانشگاه استنفورد، تحت عنوان «طرز فکر رشد» می‌نامد، پشتیبانی می‌کند. دوک فواید داشتن طرز فکر رشد را بیان کرده است و می‌گوید چه در راه‌اندازی استارت‌آپ موفق و چه در پرورش فرزند یا شرکت در دوی ماراتن، باید به جای رویکرد «ثابت»، از چنین طرز فکری بهره بگیریم. افرادی که طرز فکر ثابت دارند، خصایص و توانمندی‌های شخصیتهای همه‌ی افراد از جمله خودشان را تغییرناپذیر می‌بینند. آن‌ها اعتقاد دارند که پنج سال آینده هم لزوماً همان ویژگی‌های امروزمان را خواهیم داشت. در عوض افرادی که طرز فکر رشد دارند، خصایص و توانمندی‌های شخصیتهای را انعطاف‌پذیر می‌دانند. آن‌ها پتانسیل رشد را می‌بینند و بدین ترتیب احتمال تلاش کردن، وقت گذاشتن و حفظ خوش‌بینی و دیدگاه مثبت در آن‌ها بیشتر است.

خودشفقتی، افراد را به سمت به‌کارگیری طرز فکر رشد سوق می‌دهد. در یکی از مطالعاتی که با جولیانای براینز انجام دادم، از شرکت‌کنندگان خواستیم که بزرگ‌ترین نقطه‌ضعفشان را در نظر بگیرند. بیشتر آن‌ها به مشکلات اجتماعی همچون نداشتن اعتمادبه‌نفس، اضطراب، خجالتی بودن و روابط متزلزل اشاره کردند و سپس آن‌ها را به‌صورت تصادفی در سه گروه مختلف جای دادیم. از شرکت‌کنندگان گروه خودشفقتی خواستیم که پاسخ سریعی برای این موقعیت بنویسند: «فرض کنید دارید با مهربانی و درک کامل، درباره‌ی این ضعفتان فکر می‌کنید و با خودتان حرف می‌زنید. به خودتان چه می‌گویید؟» از شرکت‌کنندگان گروه اعتمادبه‌نفس خواستیم درباره‌ی این موقعیت بنویسند: «فرض کنید دارید با تأیید و ویژگی‌های مثبت خود (به‌جای منفی‌ها)، درباره‌ی این ضعف فکر می‌کنید و با خود حرف می‌زنید». از گروه پایانی هیچ نوشته‌ای درخواست نشد.

در ادامه شرکت‌کنندگان مجموعه‌ای از معیارها را تکمیل کردند تا میزان خشنودی، ناراحتی یا غم درونی آن‌ها معلوم شود و سپس از آن‌ها خواستیم که پنج دقیقه وقت بگذارند و ببینند که آیا تاکنون اقدامی برای تغییر نقطه‌ضعف یا تفکر درباره منشأ این خصیصه خود انجام داده‌اند. قاضیان مستقل براساس میزان القایی که از طرز فکر ثابت یا رشد آن‌ها داشتند، پاسخ شرکت‌کنندگان را ارزیابی کردند (گروهی که می‌گفتند «این در ذات من است و نمی‌توانم جلوی پیش را بگیرم» در تقابل با گروهی که اعتقاد داشتند «با سخت‌کوشی می‌توانم شرایط را تغییر دهم»). شرکت‌کنندگان گروه خودشفقتی، خیلی بیش از دو گروه دیگر، از تفکرات وابسته به طرز فکر رشد بهره‌مند بودند.

اما رفتار واقعی چطور؟ چگونه می‌دانیم که خودشفقتی - و طرز فکر رشد حاصل از آن - افراد را به سمت سخت‌کوشی و میل به ارتقای خودشان وا می‌دارد؟ براساس متون علمی در زمینه‌ی طرز فکر رشد و ثابت، یکی از متقاعدکننده‌ترین نشانه‌های وجود طرز فکر رشد در فرد، تمایل او به تلاش مضاعف برای بهبود، آن هم پس از دریافت بازخوردهای منفی است. در هر حال اگر باور دارید که توانایی‌های شما ثابت است، پس تلاش کردن فایده‌ای نخواهد داشت. اما اگر توانایی‌هایتان را قابل تغییر می‌بینید، دریافت بازخورد منفی نباید تأثیری در تلاش شما برای بهبود داشته باشد.

همین استدلال را در مطالعه‌ای آزمودیم که از شرکت‌کنندگان (تمامی دانشجویان یکی از دانشگاه‌های رده‌بالا) خواسته شد که ابتدا در یک تست لغت بسیار دشوار شرکت کنند و سپس بازخورد عملکرد ضعیفشان به آن‌ها داده شد. سپس شرکت‌کنندگان به صورت تصادفی به دو گروه تقسیم شدند. آزمون‌گر به گروه اول - گروه خودشفقتی - اشاره کرد: «اگر فکر می‌کنید که این آزمون دشوار بود، شما تنها نیستید. اکثر دانشجویان با آزمون‌های این‌چنینی مشکل دارند. اگر حس

بدی راجع به عملکردتان دارید، سعی کنید خیلی به خودتان سخت‌گیرید.» همین آزمون‌گر به گروه دوم شرکت‌کنندگان گفت: «اگر فکر می‌کنید که این آزمون دشوار بود، سعی کنید حس بدی راجع به خودتان نداشته باشید. شما حتماً باهوش هستید که به چنین دانشگاهی راه پیدا کرده‌اید.»

سپس از تمامی شرکت‌کنندگان خواستند در آزمون لغت دیگری شرکت کنند. به آن‌ها فهرستی از واژگان و تعریف‌هایشان داده شد و توصیه کردند که پیش از شروع آزمون، هر قدر که دوست دارند این فهرست را مرور کنند. متوجه شدیم شرکت‌کنندگانی که به رفتار دلسوزانه نسبت به شکست اولیه‌شان تشویق شده بودند، بیش از گروه دیگر از طرز فکر رشد در توانایی‌های لغوی‌شان بهره گرفتند و زمان بیشتری را صرف مطالعه‌ی آن فهرست کردند. به نظر می‌رسد که خودشفقتی با افزایش تمایل آن‌ها به عملکرد بهتر، تشویقشان برای باور به امکان بهبود و انگیزش آن‌ها برای سخت‌کوشی، مسیر بهبود شخصی را برایشان تسهیل کرده است.

■ اطلاع از حقایق شخصیتی

خودشفقتی، تأثیرات مثبتی در محیط کار به همراه دارد که فراتر از ارتقای انگیزه‌ی بهبود در کارکنان است. در گذر زمان، افراد را به سمت مسئولیت‌های بهتر و متناسب‌تر با شخصیت و ارزش‌هایشان سوق می‌دهد. زندگی براساس شناخت درونی - آنچه روان‌شناس‌ها با عبارت «اعتبار» توصیف می‌کنند - موجب افزایش انگیزه می‌شود (و البته عواید ذهنی بیشتری هم به همراه دارد). متأسفانه اعتبار حلقه‌ی مفقوده بسیاری از محیط‌های کار است. افراد در شغل‌هایی حضور دارند که انگار مجبورند به دلیل هنجارهای نامتجانس محیط کار در زمینه رفتار کارکنان، تردیدهایی که درباره‌ی توانایی خود دارند یا واژه‌هایی که در زمینه قضاوت منفی همکاران و مافوق‌هایشان وجود دارد، شخصیت حقیقی‌شان را مخفی کنند. اما خودشفقتی می‌تواند به افراد کمک کند مسیر حرفه‌ای و شخصی خود را ارزیابی کنند و در صورت لزوم، اصلاحاتی را ایجاد نمایند. مدیری که خودشفقتی دارد، نه تنها روی برآورده‌سازی آمارهای لازم در سه‌ماهه بعدی تمرکز می‌کند، بلکه احتمالاً بیش از سایرین، منابع موجود را در مسئولیت‌های صحیح بکار می‌گیرد.

در تحقیقات اخیر که به سرپرستی جیا وی ژانگ انجام گرفت، متوجه شدیم که:

در یک مطالعه‌ی اولیه، از شرکت‌کنندگان خواسته شد در تمامی روزهای یک هفته، پرسش‌نامه کوتاهی را پر کنند. از آن‌ها خواسته شده بود که هر روز به میزان خودشفقتی («امروز درک، مهربانی و عشق را نسبت به خودم ابراز کردم») و اعتبار («امروز در تعامل با دیگران، حس درستی و کمال داشتم») خودشان نمره بدهند. دریافتیم که تغییر روزانه میزان خودشفقتی، رابطه‌ی نزدیکی با تغییر حس ارزشمندی‌شان دارد. در روزهایی که میزان خودشفقتی آن‌ها بالاتر از متوسط بود، حس ارزشمندی بیشتری را هم گزارش می‌کردند.

در مطالعه‌ای دیگر، شرکت‌کنندگان را به صورت تصادفی در گروه‌های خودشفقتی، افزایش اعتمادبه‌نفس و گروه کنترل قرار دادیم و از آن‌ها خواستیم نسبت به یکی از نقطه‌ضعف‌های شخصی‌شان واکنش نشان دهند و از اسناد این مطالعه تجربی، برای تأکید بر یافته‌های مربوطه بهره گرفتیم. بلافاصله پس از بروز واکنش، از آن‌ها خواستیم پرسشنامه‌هایی را تکمیل کنند تا میزان حس ارزشمندی‌شان را برآورد کنیم. شرکت‌کنندگانی که از آن‌ها خواسته بودیم خودشفقتی داشته باشند، حس ارزشمندی بسیار بیشتری نسبت به دو گروه دیگر داشتند.

خودشفقتی تأثیرات مثبتی فراتر از ارتقای انگیزه‌ی بهبود کارکنان دارد. در گذر زمان، می‌تواند افراد را به سمت مسئولیت‌های بهتر و متناسب‌تر با شخصیت و ارزش‌هایشان سوق دهد.

در اینجا چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر نسبت به خودمان مهربان

که کمبود و شکست، تجربه‌ی مشترک تمامی انسان‌ها است؟

باشیم و درباره مخالفت جامعه با خودمان قضاوت نکنیم و نترسیم، مسیر اعتبار تسهیل می‌شود. داشتن نگاه مثبت به زندگی، باعث می‌شود افراد تمایل بیشتری به امتحان شانس خود - نظیر نشان دادن شخصیت حقیقی‌شان - داشته باشند. در واقع تحقیقات نشان می‌دهد که افراد خوش‌بین بیش از دیگران به بروز شخصیت خود مانند تجربیات دردناکی که پشت سر گذاشته‌اند یا چالش‌های پزشکی دشواری که با آن‌ها مواجه هستند، تمایل دارند. در واقع خوش‌بینی، تمایل افراد به اعتبار قائل شدن برای خودشان را افزایش می‌دهد، هر قدر هم که ریسک‌های احتمالی وجود داشته باشند. اعتقاد دارم که خونسردی نسبی و دیدگاه متعادلی که از خودشفقتی حاصل می‌شود، به افراد کمک می‌کند تجربیات متفاوت را با دید مثبت بنگرند.

■ رهبری شارژ شده

ذهنیتی که به خودش عشق می‌ورزد، برای دیگران هم فایده دارد. همین قضیه درباره افراد حاضر در مسئولیت‌های رهبری صدق می‌کند. زیرا خودشفقتی، و شفقت به دیگران، در پیوند با یکدیگرند: استفاده از یکی، موجب تقویت دیگری می‌شود. مهربان بودن و عدم قضاوت خود، رویه خوبی برای رفتار دلسوزانه با دیگران است، همچنین شفقت به دیگران هم موجب افزایش مهرورزی افراد به خودشان می‌شود و بدین ترتیب چرخه مهربانی به وجود می‌آید و البته پادزهری برای «الگوی بی‌نزاکتی» است که در اغلب محیط‌های کاری مشاهده می‌شود.

■ خودشفقتی و رهبری

این حقیقت که خودشفقتی موجب ارتقای طرز فکر رشد می‌شود، بحث کاملاً موثقی است. تحقیقات نشان می‌دهند که وقتی رهبران طرز فکر رشد دارند (منظورمان باور به امکان‌پذیر بودن تغییر است)، احتمالاً بیش از پیش به عملکرد زیردستان توجه خواهند کرد و بازخوردهای مفیدی برای نحوه ارتقایشان ارائه می‌کنند. از آن‌سو، زیردست‌ها هم می‌توانند طرز فکر رشد رهبرانشان را متوجه شوند که همین امر موجب افزایش انگیزه، حس رضایت و البته تمایل آن‌ها برای اتخاذ طرز فکر رشد می‌شود. ضرب‌المثل قدیمی «با ایفای نقش اسوه، رهبری کن» در زمینه‌ی خودشفقتی و تشویق به اتخاذ طرز فکر رشد نیز صدق می‌کند.

در زمینه‌ی اعتبار نیز چنین پیوند مشابهی میان رهبر و زیردست وجود دارد. افراد می‌توانند اعتبار دیگران را حس کنند و وقتی شخصیت حقیقی رهبر توسط زیردستان مشاهده شود، جو اعتبار در سرتاسر محیط کار ایجاد می‌شود. همچنین اسناد فراوانی وجود دارند که می‌گویند اگر افراد در تعامل با دیگران حس اعتبار را القا کنند، روابط قوی‌تری خواهند ساخت. اگر رهبران در مواجهه با شکست‌ها و موانع، خودشفقتی داشته باشند، به نفع خودشان تمام می‌شود و احتمال اینکه همین رویکردهای روان‌شناختی و رفتاری موجب رشد حرفه‌ای و موفقیت روزافزونشان شود، بیشتر خواهد شد. همین عواید به سمت زیردستان هم نازل خواهد شد و این خودشفقتی به بازی دوسر برد برای رهبران و زیردستان تبدیل می‌شود.

■ پرورش خودشفقتی

پرورش خودشفقتی، پیچیده یا دشوار نیست. بلکه مهارتی است که می‌تواند آموخته یا ارتقا داده شود. برای آن‌هایی که ذهن تحلیلگر دارند، پیشنهاد می‌کنم که از چک‌لیست سه‌موردی خودشفقتی که روان‌شناسان آن را تعریف کردند، بهره بگیرند: آیا با خودم مهربان هستم و خودم را درک می‌کنم؟ آیا می‌دانم

آیا نسبت به احساسات منفی خودم واقع‌گرا هستم؟ اگر این چک‌لیست جواب نداد، «ترفند» ساده دیگری هم هست که آن هم می‌تواند کمک کند: بنشینید و به صورت

سوم‌شخص به خودتان نامه بنویسید، انگار که دوست یا یکی از عزیزانتان این نامه را برای شما می‌نویسد. بسیاری از ما بیش از اینکه دوست خودمان باشیم، دوست خوبی برای دیگران هستیم و با این رویکرد، از گرفتن موضع دفاعی یا خودخوری دوری خواهیم کرد.

کل جامعه کسب‌وکار تلاش‌های شایانی انجام داده و توانسته در سالیان اخیر، حس شرمندگی بابت شکست‌های سازمانی را از بین ببرد. این موفقیت یکی از محصولات آزمونگری و نوآوری بوده است. اما بسیاری از ما نتوانسته‌ایم قدرت رستگاری‌بخش شکست در زندگی کاری خودمان را مهار کنیم. از آنجایی که صنایع بیشتر و بیشتری مختل شده و زندگی کاری افراد به دردمس افتاده است، باید توجه بیشتری به اهمیت این مهارت صورت گیرد.

اگر برای پرورش خودشفقتی در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود مشکل دارید، خودتان را سرزنش نکنید. با اندکی تمرین، بهتر خواهید شد.

منبع:

مجله کسب‌وکار هاروارد

گزیده‌ای از اخبار ماه گذشته در شرکت کاین

انتصاب مدیرعامل شرکت (جناب آقای دکتر محمود اولیایی) از طرف کانون انجمن‌های صنفی کارفرمایی ایران به عنوان نماینده در شورای سیاست‌گذاری مشاوران

آغاز فاز دوم پروژه "برنامه‌ریزی سازمانی به منظور تدوین و بهبود نظام جامع مدیریت فرایندهای کسب‌وکار" در هلدینگ صنایع معدنی میدکو

برنده شدن شرکت مهندسين مشاور کاین در استعلام قیمت پروژه "طراحی، بهبود و اجرای فرایندهای کسب‌وکار در شرکت مبین انرژی خلیج فارس"

برنده شدن شرکت مهندسين مشاور کاین در استعلام قیمت پروژه "برنامه‌ریزی سازمانی از طریق طراحی و بهبود نظام جامع فرایندها (فاز دوم)" در پتروشیمی مارون

آغاز پروژه عرضه‌یابی و تعمیق برنامه استراتژیک شرکت مبین انرژی خلیج فارس



موضوع پروژه

پیاده‌سازی مدل حل مسأله خلاقانه کاین
QCC-TRIZ در مجتمع پتروشیمی بندر امام

مسأله قابل بهبود در سازمان

- ضعف کار تیمی در سطح سازمان
- عدم وجود یک متدولوژی مشخص حل مسأله
- فقدان رویکرد خلاقانه در حل مسأله

راه حل کاین برای حل این مسائل

۱. استفاده از رویکرد استقرار دوایر کنترل کیفیت (QCC) در سازمان
۲. استفاده از رویکرد حل مسأله به روش خلاقانه (TRIZ) در دوایر کنترل کیفیت (QCC) برای اولین بار در دنیا

اهداف این پروژه

- ارتقای سطح توانمندی‌های حل مسأله کارکنان
- توسعه توانایی کارگروهی در بین افراد از طریق QCC
- گسترش فرهنگ بهبود مستمر (کایزن)
- افزایش سطح خلاقیت همکاران با متدولوژی TRIZ
- بسط آموزش‌های عملی حین کار

مزایای استفاده از TRIZ در QCCها

- ایجاد امکان ایده‌یابی خلاقانه برای انتخاب بهتر مشکلات و ورودی‌ها برای گروه‌های QCC
- استفاده از TRIZ در تحلیل وضعیت موجود و تعیین تضادهای تکنیکی در سیستم

- بکارگیری از ماتریس تضاد TRIZ در رفع مشکلات تکنیکی سیستم‌های مورد بررسی
- تحلیل روش‌های پیشنهادی حل مشکل
- بهره‌گیری در استانداردسازی و تثبیت راه حل

افتخارات این پروژه

- نماینده جمهوری اسلامی ایران در جایزه جهانی مشاوره مدیریت کنستانتین ۲۰۱۶ و کسب مقام چهارم در بین بیش از ۵۴ کشور
- برنده تندیس زرین جایزه مشاوره مدیریت ایران
- پروژه برگزیده کشور در اولین جشنواره ملی کاهش قیمت تمام شده
- ارائه در جلسه مدیران عالی صنعت پتروشیمی ایران به عنوان پروژه برتر جهت بهینه‌کاوای سایر سازمان‌ها
- ارائه مقاله در کنفرانس بین المللی صنعت پتروشیمی ایران
- درخواست‌های مکرر برای انجام بازدید از روند فعالیت پروژه و امکان بهینه‌کاوای
- تقدیرهای متعدد مدیران ارشد پتروشیمی بندرامام از گروه مشاور
- روش توصیه شده هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس برای حل مسأله در شرکت‌های تابعه
- الگوی مرجع روش حل مسأله و ارتقای بهره‌وری سازمان ملی بهره‌وری ایران

تشکر و قدردانی

لازم می‌دانیم بدین وسیله مراتب قدردانی و سپاس خود را از حسن همکاری و زحمات بی‌شائبه مدیران و کارکنان مجتمع پتروشیمی بندر امام که بالغ بر ۶۵۰ نفر از این بزرگواران طی سالیان متمادی در انجام این پروژه ما را همراهی کردند اعلام نموده و آرزوی موفقیت و بهروزی برای این عزیزان داشته باشیم.

مدیر پروژه: دکتر سید محمود عبادی

مشاوران اجرایی پروژه: مهندس محسن دوست حسینی، مهندس فرزاد رهگذر، مهندس مجید یونسی، مهندس سید محمد هدائی، مهندس نیما عظیم زاد **کارشناس پشتیبانی:** حسین سامیارنژاد، مهین فرقدان

جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص این پروژه از طریق کانال‌های ارتباطی ذیل در خدمت شما خواهیم بود.

www.kayen-co.com

info@kayen-co.com

kayenco@gmail.com

@kayen_company

kayen-samaneh-company

تهران، خیابان باقرخان غربی، ساختمان باقرخان، پلاک ۶۴ واحد ۱۵ و ۱۶

۰۲۱۶۶۹۴۶۷۹۷-۰۲۱۶۶۹۰۳۳۷۹

جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص این پروژه از طریق کانال‌های ارتباطی ذیل در خدمت شما خواهیم بود.

🌐 www.kayen-co.com

✉ info@kayen-co.com

@ kayenco@gmail.com

📷 @ [kayen_company](#)

in [kayen-samaneh-company](#)

📍 تهران، خیابان باقرخان غربی، ساختمان

باقرخان، پلاک ۶۴ واحد ۱۵ و ۱۶

☎ ۰۲۱۶۶۹۴۶۷۹۷-۰۲۱۶۶۹۰۳۳۷۹



Kayen

مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت
Consulting & Training of Management Systems

ماهانامه
توسعه
دانش
(میتد)