

# ۵۰ استراتژی برتر برای تصمیم‌گیری بهتر

مایکل کروگروس. رومن چپلر

ترجمه: لاله مهدی نژاد



انتشارات شیدمهر



در ابتدا تو را انکار می کنند،  
سپس به تو می خندند،  
بعد با تو می جنگند  
و در ادامه تو پیروز می شوی.

مهاتما گاندی

با تشکر از دوست عزیزم شهاب  
که این کتاب را به من معرفی کرد.

## نشر شیدمهر

ایران، تهران، شهرآرا، صندوق پستی: ۱۵۹/۱۴۴۵۵

shidmehrpublication@gmail.com

تلفن: +۹۸ ۹۳۵ ۹۵۹ ۹۰ ۵۹, +۹۸ ۲۱ ۸۶ ۱۱۰ ۱۶۵

## ۵۰ استراتژی برتر برای تصمیم گیری بهتر

مایکل کروگروس، رومن چپلر

ترجمه: لاله مهدی نژاد

طراحی جلد: محمد دیافرد

صفحه آرایی: شیدا اسماعیلی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۴۰۰۰۰ تومان

سرشناسه: کروگروس، میکائل

Krogerus, Mikael

عنوان و نام پدیدآور: ۵۰ استراتژی برتر برای تصمیم گیری بهتر/مایکل کروگروس، رومن چپلر؛

ترجمه لاله مهدی نژاد.

مشخصات نشر: تهران: شیدمهر، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۳۲ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۵۴-۷-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: ۵۰ Erfolgsmodelle.

یادداشت: کتاب حاضر از متن انگلیسی با عنوان

«The decision book : fifty models for strategic thinking»

به فارسی برگردانده شده است.

موضوع: تصمیم گیری

موضوع: Decision making

موضوع: تفکر انتقادی

موضوع: Critical thinking

شناسه افزوده: چپلر، رومان

Tschäppeler, Roman: شناسه افزوده:

شناسه افزوده: مهدی نژاد، لاله، ۱۳۴۲ - مترجم

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ ک۴۴۸/ک۴۴۴۸

رده بندی دیویی: ۱۵۳/۸۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۵۶۹۳۳



## فهرست

دستورالعمل استفاده از کتاب/ ۱۱

### چطور باعث رشد خود شوید؟

ماتریس آیزنهاور: چگونه مؤثرتر کار کنید؟/ ۱۷

تحلیل SWOT: چگونه راه حل درست را پیدا کنید؟/ ۲۲

جعبه BCG: چگونه هزینه‌ها و سود را برآورد کنید؟/ ۲۶

ماتریس پروژه‌های (portfolio): چگونه دیدگاه کلی را حفظ کنید؟/ ۳۰

مدل جان ویتنور: آیا هدف درست را دنبال می‌کنید؟/ ۳۵

مدل باند کشی: چطور با وضع دشوار کنار بیایید؟/ ۳۸

مدل باز خوردی: برخورد مناسب با تعریف و انتقادهای دیگران چیست؟/ ۴۲

مدل شجره‌نامه خانوادگی: رابطه‌هایی که باید حفظ شوند./ ۴۶

مدل مورفولوژی (morphology) و اسکمپر (SCAMPER): چرا برای خلاق بودن، باید نظم داشت؟/ ۵۰



مدل هدیه اسکوئیز: چقدر برای هدایا پیردازید؟/۵۶

مدل تبعات: چرا سرعت در تصمیم گیری مهم است؟/۵۹

مدل حل اختلاف: چگونه باظرافت اختلافات را حل کنید؟/۶۲

مدل تقاطع: بعدی چیست؟/۶۸

### **چطور خودتان را بهتر درک کنید؟**

مدل جاری: چه چیزی خوشحالتان می کند؟/۷۵

پنجره جوهری: دیگران درباره شما چه می دانند؟/۷۸

مدل ناهنجاری شناختی: چرا افراد سیگار می کشند، وقتی می دانند مضر است؟/۸۲

مدل غیرقابل تصور: چه باوری دارید که نمی توانید اثباتش کنید؟/۸۵

مدل یوخه الباک: چطور می توانید خودتان را بشناسید؟/۸۹

مدل مد: چگونه لباس می پوشید؟/۹۳

مدل انرژي: آیا شما در اینجا و اکنون زندگی می کنید؟/۹۵

مدل سوپر حافظه: چگونه تمام چیزهایی که یاد می گیرید را به خاطر بسپارید؟/۹۸

مدل قطب نمای سیاسی: سیاستمداران دنبال چه هستند؟/۱۰۱



مدل عملکرد شخصی: چگونه تشخیص دهید که باید شغلتان را عوض کنید؟/۱۰۴

مدل ساختن: برای مشخص کردن آینده، ابتدا باید گذشته را درک کنید./۱۰۷

تله توانایی‌های بالقوه: چرا بهتر است که هیچ توقعی نداشته باشید؟/۱۱۱

چرخه هیجان: چگونه می‌توانید اتفاق بزرگ بعدی را تشخیص دهید؟/۱۱۴

مدل نشانه‌های ظریف: چرا اختلافات مختصر مهم هستند؟/۱۱۸

مدل هدف شبکه: دوستانان درباره شما چه می‌گویند؟/۱۲۳

مدل اطلاعات سطحی: نیاز ندارید همه چیز را بدانید./۱۲۶

### **چطور دیگران را بهتر درک کنیم؟**

مدل پنیر سوئیسی: چطور اشتباهات رخ می‌دهد؟/۱۲۹

هرم مازلو: آنچه واقعاً نیاز دارید، آنچه واقعاً می‌خواهید./۱۳۳

بدون چارچوب بیندیشید: چگونه به ایده‌های درخشان دست یابیم؟/۱۳۶

مدل سینوس میلیو و بوردیو: به کجا تعلق دارید؟/۱۳۹

مدل یادگیری حلقه تودرتو: چطور از اشتباهاتان بیاموزید؟/۱۴۳

مدل آل: چطور مذاکره می‌کنید؟/۱۴۸



مدل دنیای کوچک: حقیقتاً جهان چقدر کوچک است. ۱۵۱/

مدل اصل پارتو: چرا ۸۰ درصد خروجی، از ۲۰ درصد ورودی به دست می‌آید؟/۱۵۴

مدل دُم‌دراز: چگونه اینترنت اقتصاد را متحول می‌کند؟/۱۵۷

شیبه‌سازی مونت کارلو: چرا فقط می‌توان نتیجه نهایی را تخمین زد؟/۱۶۰

مدل قوی سیاه: چرا تجربیات شما، از شما فرد خردمندتری نمی‌سازد؟/۱۶۳

مدل شکاف-پخش: چرا هر کسی یک آی‌پد دارد؟/۱۶۶

مدل جعبه سیاه: چرا ایمان جایگزین دانش می‌شود؟/۱۷۰

مدل موقعیت: چگونه برنده را تشخیص دهید؟/۱۷۳

دوراهی زندانی: چه موقع ارزشمند است به کسی اعتماد کنید؟/۱۷۸

### **چطور موجب رشد دیگران شوید؟**

مدل عملکرد تیمی در کسلر-سپیت: چگونه گروه را به تیم تبدیل کنید؟/۱۸۳

مدل تیم: آیا تیم شما کارش را درست انجام می‌دهد؟/۱۸۷

مدل فرصت در بازار: چگونه یک ایده پول‌ساز را تشخیص دهید؟/۱۹۰

مدل هرسی-بلنچارد (رهبری موقعیتی): چگونه با موفقیت کارمندانان را مدیریت کنید؟/۱۹۳





مدل نمایش و نقش (بلیین و دوبونو): چگونه نقطه نظر خودتان را تغییر دهید؟/۱۹۸

مدل نتیجه خوش بینانه: چرا همیشه پرینتر در لحظه آخر خراب می شود؟/۲۰۳

بهترین مدل بعدی جهانی: از این کتاب چه می آموزید؟/۲۰۶

### **حالا نوبت شماست!**

درس اول نقاشی: چرا باید درحالی که حرف می زنید، نقاشی کنید؟/۲۱۳

درس دوم نقاشی: چرا باید با ترفند های کوچک تأثیری بزرگ بگذارید؟/۲۱۶

### **پیوست**

کتابنامه/۲۲۵

یادداشت نهایی/۲۲۸

نویسندگان/۲۲۹

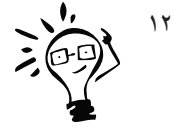




## دستورالعمل استفاده از کتاب

### چرا باید این کتاب را بخوانید؟

این کتاب برای کسانی است که روزانه با مردم سروکار دارند. اگر شما معلم، استاد دانشگاه، خلبان، مدیر سطح بالا، دانشجو یا یک فرد عادی هستید، همیشه با سؤالاتی از این قبیل مواجه خواهید شد: چطور تصمیمی درست بگیرم؟ چطور می توانم برای خودم یا گروهم انگیزه ایجاد کنم؟ چگونه می توانم اوضاع را تغییر دهم؟ چگونه می توانم عملکرد بهتری داشته باشم؟ و در مواردی شخصی تر: دوستانم در مورد من چه فکری می کنند؟ آیا در اینجا و اکنون زندگی می کنم؟ چه می خواهم؟



## آنچه در این کتاب خواهید یافت؟

پنجاه مدل از بهترین «مدل‌های تصمیم‌گیری» در قالب توضیح و شکل اینجا آمده است و به شما کمک می‌کند که از عهده این سؤالات برآیید.

منتظر پاسخ مستقیم نباشید، آماده آزمودن باشید. منتظر خوراک فکری باشید. با این کتاب دانشی کسب می‌کنید که با آن می‌توانید دوستان و همکارانتان را تحت تأثیر قرار دهید. قوی سیاه چیست؟ دم‌دراز چیست؟ قانون پارتو چیست؟ چرا همیشه، همه چیز را فراموش می‌کنیم؟ چگونه در شرایط پیچیده و مشکل رفتار کنیم؟

## چطور از این کتاب استفاده کنید؟

این کتاب، کتاب کار است. می‌توانید مدل‌ها را کپی کنید، آن‌ها را پر کنید، خطشان بزنید و آن‌ها را بسط و توسعه دهید. اگر نیاز به آماده شدن برای یک سمینار دارید یا عملکرد



سالیانه را مرور می کنید، اگر یک تصمیم سخت روبروی شما قرار گرفته است یا یک مشاجره طولانی مدت را پشت سر گذاشته اید، اگر می خواهید ایده شغلی تان را ارزیابی مجدد کنید یا خودتان را بهتر بشناسید، این کتاب به شما کمک خواهد کرد.

## مدل تصمیم گیری چیست؟

مدلهایی که در این کتاب آمده، موارد زیر را در برمی گیرد:

- **ساده سازی می کنند:** تمام جنبه های واقعیت را در بر نمی گیرند، بلکه شامل ابعاد مرتبط می شوند.
- **عملی هستند:** تمرکز روی موضوعی است که مفید است.
- **جمع بندی می کنند:** خلاصه ای عملی از ارتباطات پیچیده اند.
- **دیداری هستند:** مفاهیمی که در قالب کلمات، دشوار توصیف می شوند، از طریق تصاویر



و نمودارها قابل درک هستند.

- **سازمان دهی می کنند:** ساختار می سازند و بایگانی می کنند.
- **روش هستند:** این مدل ها پاسخ نمی دهند، سؤال می پرسند، زمانی که از مدل ها استفاده می کنید پاسخ ها می آیند، آن ها را پر کنید و با آن ها کار کنید.
- در کتاب نامه منابع مدل ها و مراجع اینترنتی و کتاب های دیگر را می توانید پیدا کنید. مدل هایی که در آنجا مرجع ندارند، متعلق به نویسندگان این کتاب است.

## چرا به مدل های تصمیم گیری نیاز دارید؟

هنگامی که با هر چه و مرجع مواجه می شویم، نیاز به نظم داریم، تا آن را ببینیم یا حداقل نگاهی کلی به آن بیندازیم.

مدل ها به ما کمک می کنند تا با تمرکز بر آنچه مهم است، پیچیدگی را کاهش دهیم. منتقدان



معتقدند که این مدل‌ها واقعیت را نشان نمی‌دهند. درست است، اما این ادعا که ما را مجبور می‌کنند تا به شکل تعیین شده‌ای فکر کنیم، اشتباه است. مدل‌ها چگونگی تفکر را مشخص نمی‌کنند، آن‌ها نتیجه فرآیند تفکر فعال هستند.

شما می‌توانید این کتاب را به روش آمریکایی یا اروپایی بخوانید. آمریکایی‌ها مایل‌اند به شکل آزمون و خطا عمل کنند، کاری انجام می‌دهند، شکست می‌خورند، از آن می‌آموزند، نظریه می‌دهند، دوباره تلاش می‌کنند. اگر این روش برای شما مناسب است از ابتدا با فصل «چطور باعث رشد خود شوید» شروع کنید. اروپایی‌ها مایل‌اند با نظریه شروع کنند و سپس عمل کنند، اگر شکست خوردند، تحلیل می‌کنند، آن را اصلاح می‌کنند و دوباره تلاش می‌کنند. اگر این روش به مدل شما نزدیک‌تر است با بخش «چطور خودتان را بهتر درک کنید» شروع کنید.

اثر بخشی هر مدل به شخصی که از آن استفاده می‌کند، بستگی دارد.



چطور باعث رشد خود شوید؟



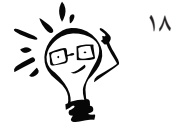


## ماتریس آیزنهاور

### چطور مؤثرتر کار کنید؟

از آیزنهاور رئیس جمهور آمریکا، نقل است: «فوری ترین تصمیمات ما، بندرت مهم ترین آن‌ها هستند». آیزنهاور، استاد مدیریت زمانی هم بوده است؛ به این معنا که او توانایی انجام کارها به شکل درست و در زمان درست را داشته است. با روش آیزنهاور یاد خواهید گرفت بین موضوعات مهم و موضوعاتی که فوریت دارد، تفاوت قائل شوید.

کاری را که در حال انجامش هستید با استفاده از روش آیزنهاور به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید و سپس تصمیم بگیرید چگونه آن‌ها را انجام دهید (مدل را ببینید). ما اغلب بیش از اندازه

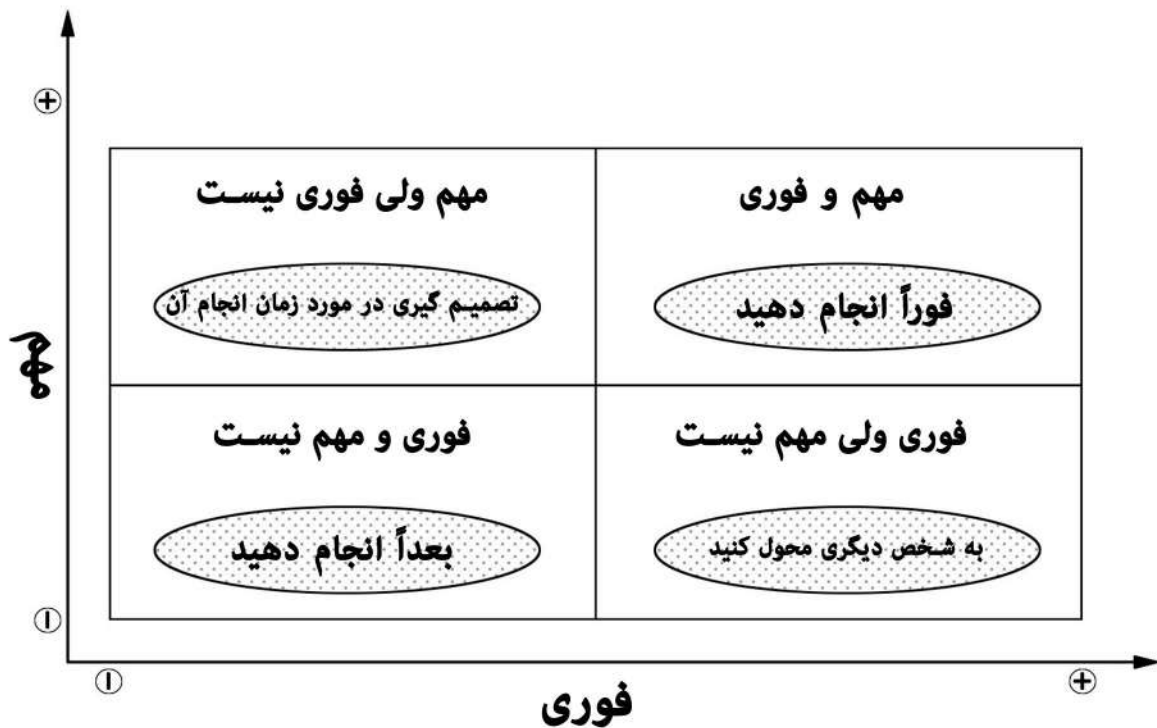


روی موارد «مهم و فوری» تمرکز می‌کنیم. روی چیزهایی که باید فوراً برایشان کاری بکنیم. از خودتان پرسید: چه زمانی کارهایی که مهم هستند؛ اما فوری نیستند را باید انجام دهم؟ چقدر زمان می‌گذارم که کارهای مهم را انجام دهم قبل از اینکه به کارهای فوری تبدیل شوند؟ این راهکاری برای تصمیمات اساسی و بلندمدت است.

روش دیگر در مدیریت زمان که روش بهتری است، به وارن بافه میلیونر، نسبت داده شده است، فهرستی از کارهایی که می‌خواهید امروز انجام شود تهیه کنید. با کاری که در ابتدای فهرست هست شروع کنید و پس از اتمام آن به سراغ بعدی بروید. هنگامی که کار انجام شد، آن را از فهرستان حذف کنید.

دیر انجام دادن کار، بهتر از این است که هرگز آن را انجام ندهیم. اما اگر هرگز دیر انجام

ندهیم، بهتر است.



کارهایی که اخیراً باید به آن پردازید را در جدول بنویسید



## لیست کارهای من






## تحلیل SWOT

### چگونه راه حل درست را پیدا کنید؟

با تحلیل SWOT، شما توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را در یک پروژه شناسایی می‌کنید. این روش بر مبنای تحقیقات دانشگاه استنفورد در سال ۱۹۶۰ است که در آن اطلاعات ۵۰۰ شرکت مورد تحلیل قرار گرفت و اختلافی ۳۵ درصدی را بین اهداف شرکت‌ها و آنچه حقیقتاً اجرا شد، نشان می‌دهد. مشکل بی‌کفایتی کارکنان نبوده است بلکه این بود که اهداف بسیار مبهم بودند. بسیاری از کارکنان حتی علت کاری را که انجام می‌دادند، نمی‌دانستند. SWOT از نتایج این تحقیقات به وجود آمد تا به کسانی که در یک پروژه هستند، کمک کند تا درک روشن‌تری از آن به دست آورند.



این کار ارزش وقت گذاشتن دارد، درباره هر قدم از تحلیل SWOT، بجای اینکه باعجله آن را انجام دهید به دقت روی آن فکر کنید. چطور بر توانایی هایمان تأکید و ضعف هایمان را جبران کنیم؟ چطور فرصت ها را به حداکثر برسانیم؟ چطور در مقابل تهدیدها از خودمان مراقبت کنیم؟ آنچه در مورد تحلیل SWOT جالب است، قابلیت همه کاره بودنش است که می توان با میزان موفقیت هم اندازه، آن را در موضوع کسب و کار و یا تصمیمات شخصی، به کار بست.

مسائلی که بیش از همه در سازمان ها از آن می ترسیم -نوسانات، اختلالات، عدم تعادل- 

منابع اولیه و اصلی خلاقیت هستند.

(مارگارت جی. ویتلی)



<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;"><b>توانایی ها</b></p>	<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><b>فرصت ها</b></p>
<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;"><b>ضعف ها</b></p>	<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><b>تهدید ها</b></p>

به یکی از پروژه های بزرگ خود در گذشته فکر کنید و ببینید که چطور دیاگرام SOWT را در آن زمان پر می کردید و آن را با روشی که امروز پر می کنید، مقایسه کنید.





## مدل من

توانایی ها	فرصت ها
ضعف ها	تهدیدها

این دیاگرام را شما پر کنید.



## جعبه BCG

### چگونه هزینه‌ها و سود را بر آورد کنید؟

در دهه ۱۹۷۰، گروه مشاورین بوستون، برای برآورد ارزش سرمایه شرکت‌ها روشی را ابداع کردند. این ماتریس چهاربخشی، چهار نوع مختلف سرمایه‌گذاری را متمایز می‌کند.

• **گاوه‌های شیری:** پول نقد در گردش که سهم زیادی در بازار، ولی نرخ رشد پایینی را دارد. مفهوم آن این است که هزینه زیادی ندارد، اما بازدهی بالایی دارد. حکم مشاورین: آن‌ها را بدوشید.


• **ستاره‌ها:** سهم و درجه رشد بالایی در بازار دارند. ولی رشد، پول را می‌بلعد. امید این است که ستاره‌ها به گاوه‌های شیری تبدیل شوند. حکم مشاورین: سرمایه‌گذاری کنید.

• **علامت‌های سؤال یا «بچه‌های دردسردار»:** درجه رشد بالا و سهم بازار پایینی

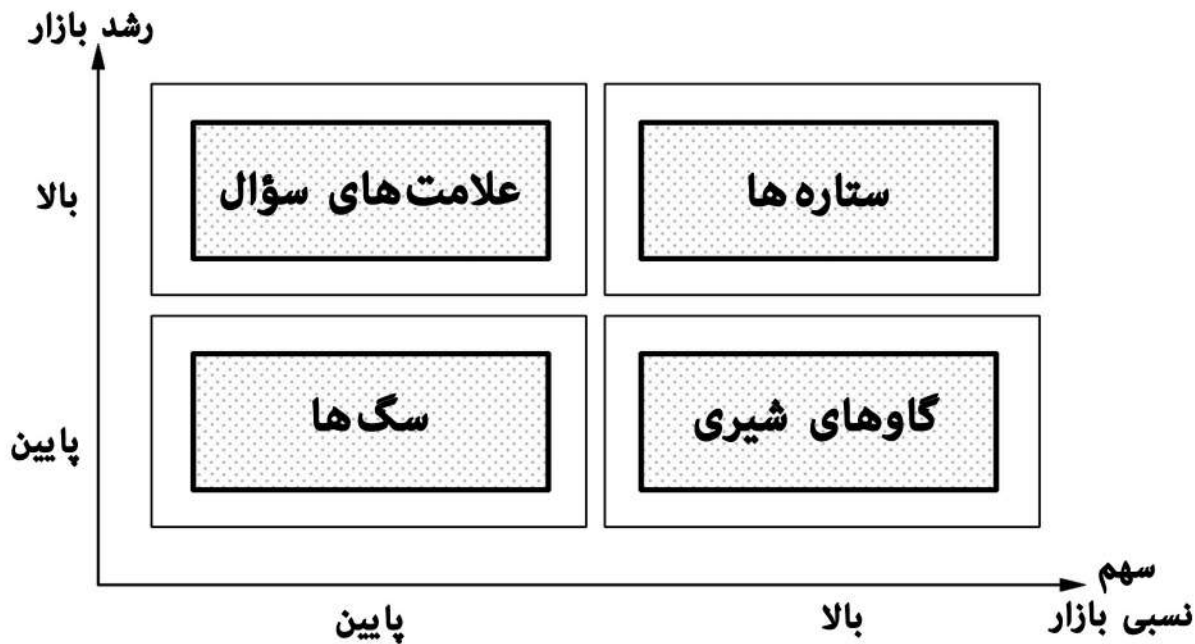


دارند. با حمایت مالی و چرب‌زبانی می‌توان آن‌ها را به ستاره تبدیل کرد. حکم مشاورین: یک تصمیم سخت

• **سگ‌ها:** واحدهای شغلی هستند که سهم کمی در یک بازار اشباع‌شده دارند. سگ‌ها فقط زمانی باید نگه‌داشته شوند که ارزشی غیر از ارزش مالی دارند (به‌عنوان مثال؛ یک پروژه بیهوده یا لطف به یک دوست). حکم مشاورین: نقدش کنید.

خطرناک‌ترین کلمات در سرمایه‌گذاری این است که بگویید: «این بار فرق می‌کند». 

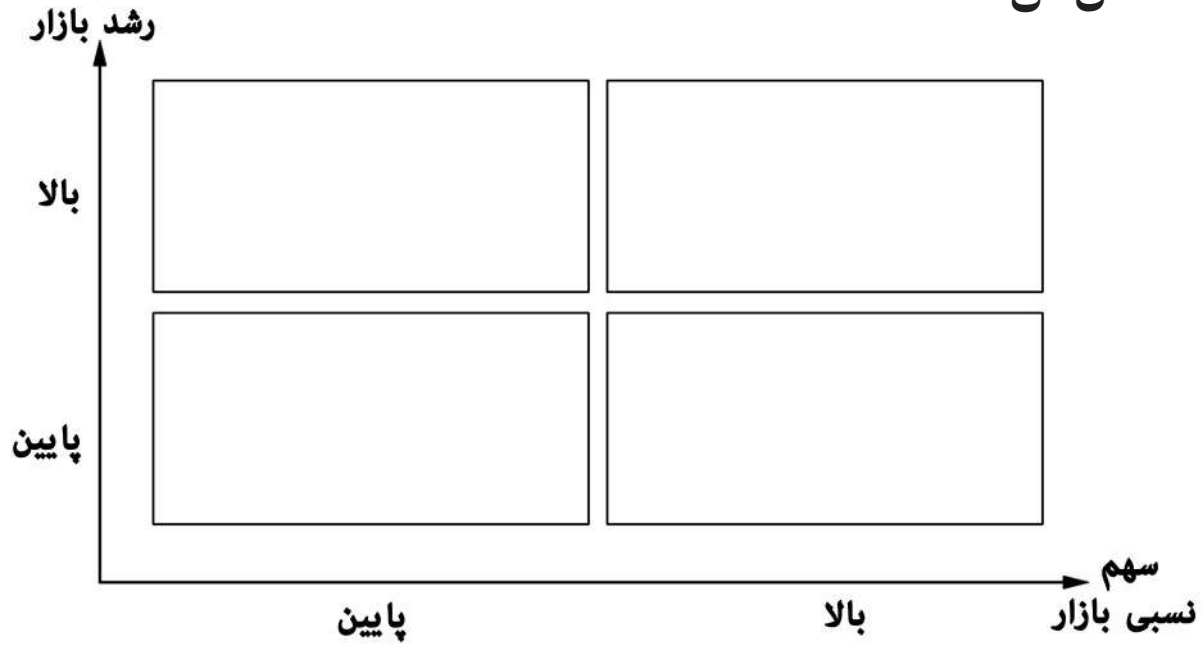
سرجان تمپلتون



محصولات، سرمایه‌گذاری‌ها و پروژه‌های خود را در جدول قرار دهید.  
محورها نشان‌دهنده پتانسیل رشد و سهم بازار هستند.



## مدل من





## ماتریس پروژه‌های

### چگونه دیدگاه کلی را حفظ کنید؟

آیا چندین پروژه را هم‌زمان انجام می‌دهید. پس شما یک «اسلشر» (۱) هستید. این اصطلاح توسط یک نویسنده نیویورکی بنام ماری آلبره اختراع شده و مفهومی است که تعداد افرادی که نمی‌توانند یک پاسخ مشخص به این سؤال «برای گذران زندگی چه کار می‌کنید؟» بدهند، رو به رشد است.

فرض کنید شما یک معلم، موزیسین یا طراح وب هستید. این‌ها ممکن است جذاب به نظر برسند، اما چگونه می‌توان تعادل را در همه این‌ها حفظ کنید؟ چگونه از یک درآمد منظم مطمئن هستید؟



برای اینکه دید کلی پیدا کنید، می‌توانید پروژه‌های فعلی‌تان، چه کاری و چه خصوصی را به کمک ماتریس پروژه و بر مبنای هزینه و زمان دسته‌بندی کنید (مدل را ببینید).

به هزینه‌ها فقط از جنبه مالی نگاه نکنید، بلکه هزینه‌های دیگر مانند درگیر شدن دوستان، انرژی و فشارهای روانی را هم در نظر بگیرید.

هزینه و زمان فقط دو نمونه هستند. شما می‌توانید از شاخص‌های دیگر که به موفقیت شما مرتبطند، استفاده کنید: مثلاً محور  $x$  می‌تواند این باشد که «چقدر این پروژه کمک می‌کند که به اهداف مهم خودم برسم؟» و محور  $y$  می‌تواند این باشد که «از این پروژه چقدر می‌آموزم؟»

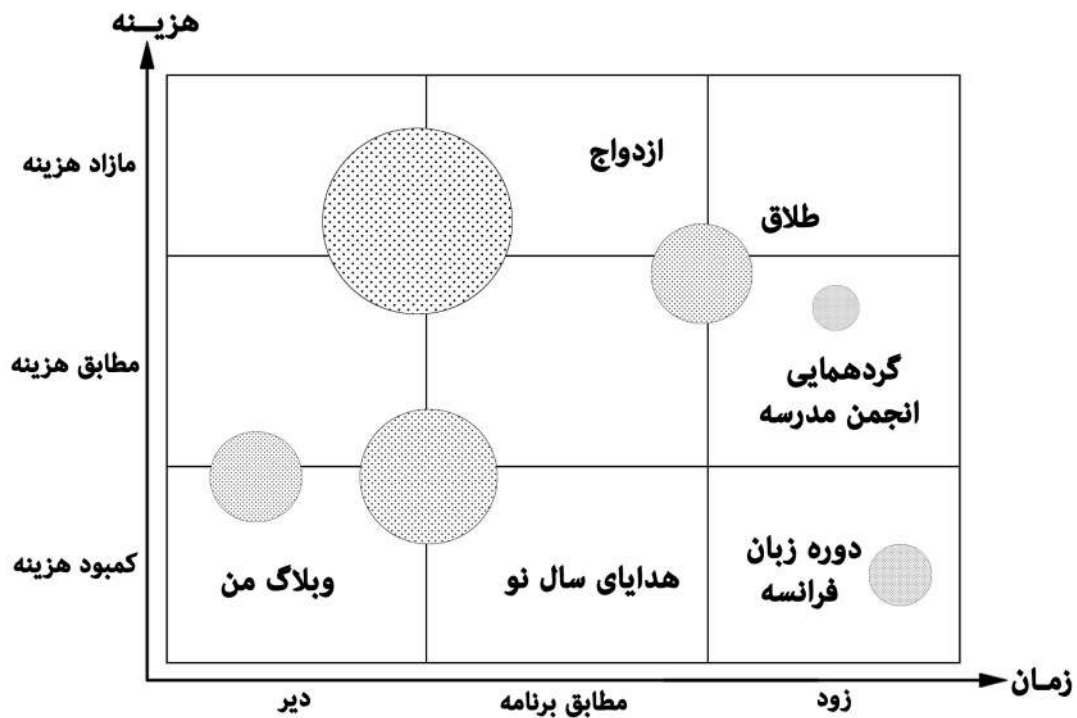
حال پروژه‌هایتان را با توجه به دو محور «اهدافی که به آن‌ها رسیدم» و «آنچه آموختم» در ماتریس قرار دهید.



## تفسیر نتایج

- پروژه‌هایی که از آن‌ها یاد نمی‌گیرید و در جهت اهداف درازمدت و مهم شما نیستند را حذف کنید.
  - پروژه‌هایی که از آن‌ها می‌آموزید اما در جهت اهداف درازمدت شما نیستند، جالب‌اند؛ اما برای رسیدن به اهدافتان کمکی نیستند. تلاش کنید پروژه را تغییر دهید طوری که در جهت اهداف درازمدت شما باشند.
  - اگر پروژه در جهت اهداف درازمدت شماست، ولی چیز تازه‌ای از آن نمی‌آموزید، دنبال شخصی بگردید که آن را برای شما انجام دهد.
  - اگر شما چیزی می‌آموزید و در جهت اهداف درازمدت شماست، پس آن را انجام دهید!
- بزرگ‌ترین خطر برای اکثر ما اهداف والایی که محقق نمی‌شوند، نیستند، بلکه اهداف بسیار سطح
- پایین ما هستند که به آن‌ها می‌رسیم. میکل آنژ

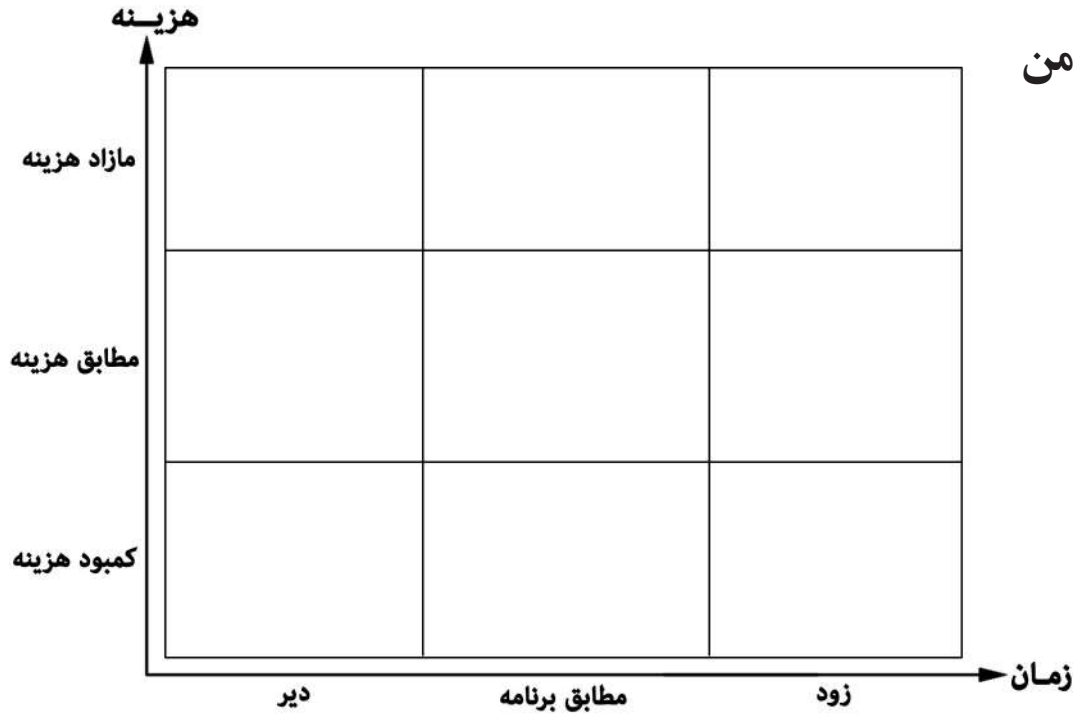




پروژه هایتان را در جدول وارد کنید. آیا طبق بودجه و زمانتان پیش می روید؟



## مدل من





## مدل جان ویتنور

### آیا هدف درست را دنبال می کنید؟

اگر اهدافی را برای خود تعیین کرده‌اید، باید اهداف نهایی را از اهداف اجرایی تشخیص دهید. هدف نهایی شاید این باشد که «می‌خواهم در یک ماراتون بدوم» و هدف اجرایی به شما کمک می‌کنند که به آن برسید. برای مثال «هرروز صبح، نیم ساعت می‌دوم». اهدافتان را روی کاغذ بنویسید و قدم به قدم کنترل کنید که آیا با چهارده ویژگی که در مدل اشاره شده مطابقت دارد.

چند نکته: اگر هدفی دست‌نیافتنی است و امیدی به رسیدن به آن ندارید، پس چالش برانگیز نیست و به شما انگیزه نمی‌دهد. اگر این چهارده قدم برای شما خیلی پیچیده است، وقتی



هدف گذاری می کنید، قانون اولیه زیر را به ذهنتان بسپارید.  
آسان: اهداف را ساده و احمقانه نگه دار!

همه چیز را تا حد ممکن ساده سازی کنید. ولی نه ساده تر!

آلبرت اینشتین

👁️ همچنین مدل جاری (صفحه ۷۵) را ببینید.

S	مشخص	هدف صحیح		C	رقابتی
M	قابل اندازه گیری	P	مثبت	L	قانونی
A	دست یافتنی	U	درک شده	E	مناسب محیطی
R	واقع بینانه	R	مرتبط	A	پذیرفته شده
T	زمان بندی شده	E	اخلاقی	R	ثبت شده

هدف تعیین شده تان را با این چهارده شرط تطبیق دهید.



## مدل باندِ کشی

### چطور با وضع دشوار کنار بیایید؟

آیا این موقعیت برایتان آشناست؟ دوستی، همکاری، مراجعی نیاز دارد تصمیمی بگیرد که به شکل جبران‌ناپذیری آینده‌اش را دگرگون می‌کند: برای مثال: تغییر شغل، نقل مکان به شهری دیگر و یا بازنشستگی زودتر از موعد و دلایل مثبت و منفی کاملاً برابرنند. چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا این موقعیت دشوار را حل کنند؟

مدل باند کشی را کپی کنید و از او بخواهید که از خود بپرسد: «چه چیزی مرا ننگه می‌دارد و چه چیزی مرا می‌کشد». در نگاه اول به نظر می‌رسد که این مدل نوع ساده‌شده این سؤال قراردادی است «منافع و مضراتش چیست؟». تفاوت این دو این است که چه چیزی مرا ننگه



می‌دارد؟ و چه چیزی مرا می‌کشد؟ سؤال‌هایی مثبت هستند و موقعیتی را با دو انتخاب جذاب توصیف می‌کنند.

احساس آرامش بعد از هر تصمیم‌گیری می‌آید، حتی اگر تصمیم اشتباه باشد.

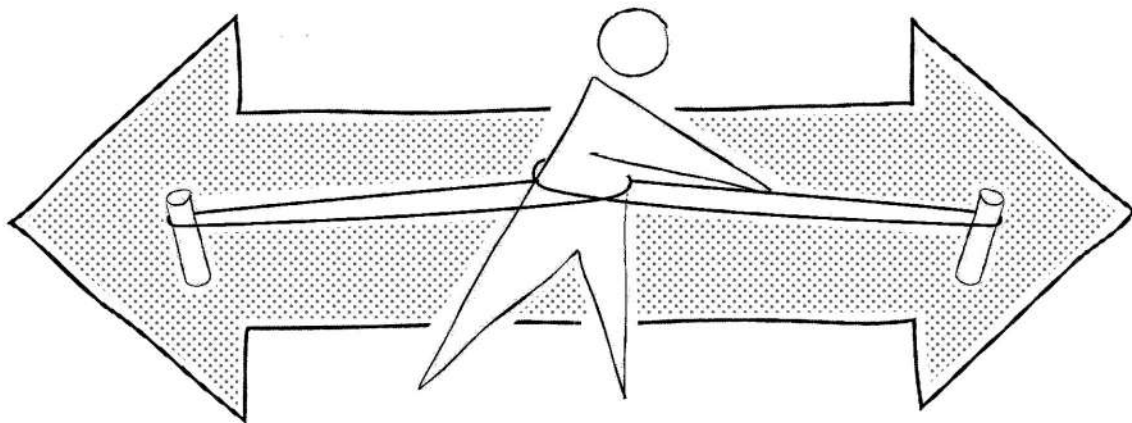


ریتا مائه براون

👁️ همچنین مدل SWOT (صفحه ۲۲) را ببینید.

چه چیزی مرا نکه می دارد

چه چیزی مرا می کشد

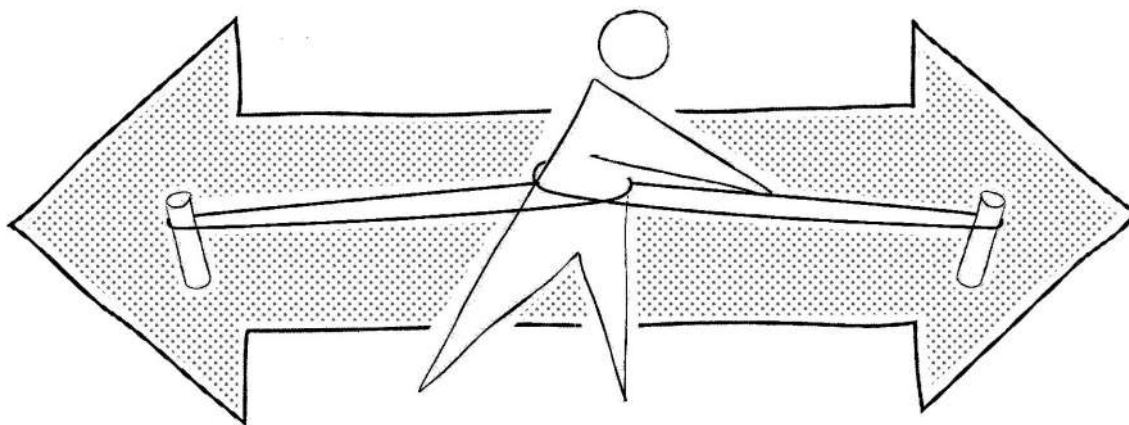


اگر باید بین دو موقعیت خوب تصمیم بگیرید،  
از خودتان بپرسید چه چیزی مرا نکه می دارد و چه چیزی مرا می کشد.





مدل من





## مدل بازخوردی

### بر خورد مناسب با تعریف و انتقادهای دیگران چیست؟


بازخورد، یکی از سخت‌ترین و حساس‌ترین فرآیندهای گروهی است. با انتقاد، دل مردم را شکستن کاری ساده است؛ اما تعاریف نادرست هم مؤثر نیستند و کمکی نمی‌کنند. تعاریف غالباً ما را بسیار از خود راضی می‌کند؛ درحالی که انتقاد به اعتماد به نفس مان لطمه می‌زند و می‌تواند موجب انتخاب‌های نادرست شود.

یکی از سؤالاتی که لزوماً کمک‌کننده نیست، این است که «چه مورد خوب یا بدی پیدا کردی؟» در جهت اینکه از بازخورد درس بگیریم، بهتر است از خود پرسیم «با این انتقاد چه کاری می‌توانم بکنم؟» به عبارت دیگر ببینید چه چیزی همان‌گونه که هست می‌تواند باقی



بماند و چه چیزی نیاز به تغییر دارد (چیزهایی که تا حالا خوب بوده‌اند).

این موضوع فقط تصدیق عدم موفقیت مان نیست، بلکه تصمیم‌گیری درباره این است که آیا عکس‌العمل نشان دهیم و چگونه؟ این مدل به شما کمک می‌کند که تمام بازخوردهایی که دریافت کرده‌اید را طبقه‌بندی کنید و برنامه‌ای شفاف و عملی را طراحی کنید. همچنین مهم است که صادقانه از خود پرسید: کدام موقعیت و شکست‌تان تصادفی بوده است؟ آیا شما برنده مسابقه شدید چون توپ راه خودش را کاملاً تصادفی به داخل تور پیدا کرد؟ آیا واقعاً لیاقت این تعریف را دارید؟

به افکارتان توجه کنید، چون کلماتان را می‌سازند. 

به کلماتتان توجه کنید، چون رفتارتان را می‌سازند.

به رفتارتان توجه کنید، چون عاداتتان را می‌سازند.

به عاداتتان توجه کنید، چون شخصیتان را می‌سازند. تلمود



+

فکر می‌کنم خوب بود ولی  
هنوز نیاز به تغییر دارد.

**توصیه**

فکر می‌کنم خوب بود و در آینده  
هم باید به همین وضع بماند.

**تعریف**

-

فکر می‌کنم بد بود و  
باید تغییر کند.

**انتقاد**

فکر می‌کنم بد بود ولی  
می‌شود با آن کنار آمد.

**پیشنهاد**

-

+

بازخوردهایی که دریافت کرده اید در جدول قرار دهید. کدام توصیه را انجام می‌دهید؟  
کدام انتقاد باعث حرکت شما می‌شود؟ کدام پیشنهاد را نادیده می‌گیرید؟



## مدل من





## مدل شجره‌نامه‌ی خانوادگی

### رابطه‌هایی که باید حفظ شوند.

این مدل بر این فرضیه بنا شده است که انسان اساساً موجودی اجتماعی است. وفاداری به برند را می‌توان به‌عنوان وابستگی فرد به یک محصول خاص و این که شخص تمایل دارد به واسطه آن به دیگران معرفی شود، در نظر گرفت. مدل‌های قراردادی برای تعیین میزان وفاداری به برند، به‌عنوان توجیه (غالباً غیر حکیمانه) هزینه‌ها یا تصمیماتی که قبلاً گرفته شده، به کار می‌روند و به‌عنوان ارزیابی معقول راهکارها استفاده نمی‌شوند.

یک نقطه شروع ساده و سودمندتر برای تعیین وفاداری به برند این است که به تفکر مشتری درباره محصولتان پی ببرید. به‌جای پرسشنامه‌های پیچیده، از مشتری فقط یک سؤال پرسیده می‌شود: «چه کسی این محصول را به شما معرفی کرد و شما به چه کسی این محصول را



توصیه می‌کنید؟» افراد بر مبنای پاسخشان، به سه گروه تقسیم می‌شوند: ۱. طرفداران ۲. مشتریان راضی منفعل ۳. منتقدان. میزان سنجش موفقیت، نسبت طرفداران به منتقدان است. ساختاری از مشتریان را به شکل شجره‌نامه‌ی خانوادگی بکشید. اکنون می‌توانید ببینید که چه کسی و از چه طریقی مشتری شما شده است.

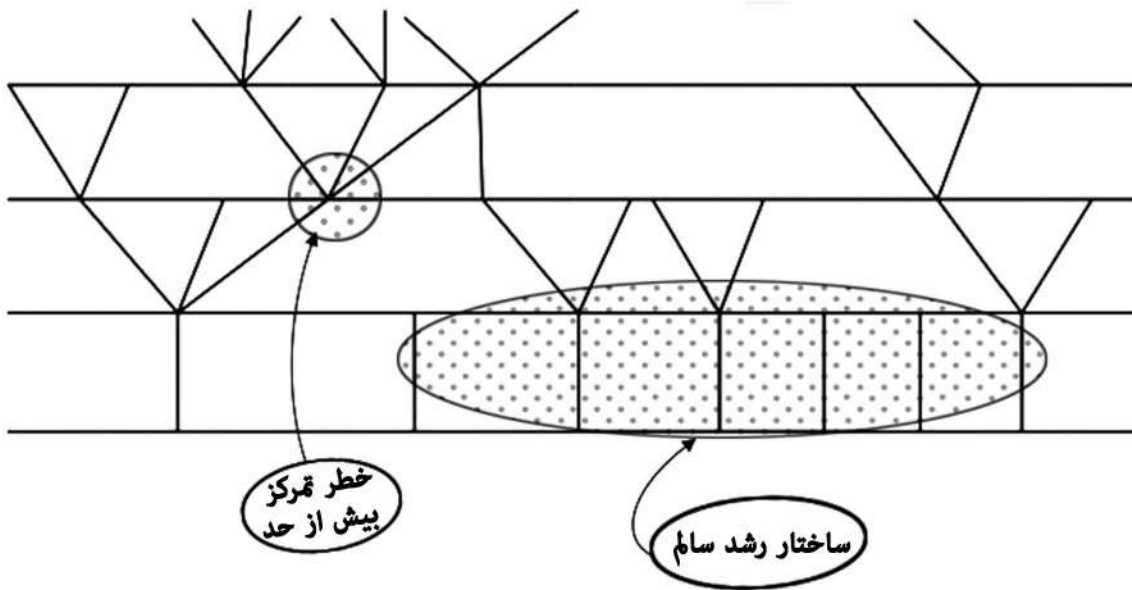
### کمک از طریق تفسیر

هرچقدر شجره‌نامه‌های بیشتری بکشید، ساختار مشتریان متنوع‌تری دارید. شاخه‌های اصلی که شاخه‌های بیشتری از آن منشعب شده‌اند، نیاز به نگهداری و توجه بیشتری دارند. آن‌ها همچنین با ریسک بیش‌ازحد مواجه هستند و ممکن است به آسانی بشکنند.

مشتری ندارید؟ به این بیندیشید که دایره دوستان و آشنایان چگونه است. از طریق چه کسی 

بیشترین دوستانان را پیدا کرده‌اید؟ آیا هنوز با این افراد دوست هستید؟

👁️ همچنین مدل هدف شبکه (صفحه ۱۲۳) را ببینید.



از دوستان و آشنایانتان یک شجره نامه خانوادگی بکشید: از طریق چه کسی دوستانتان را می شناسید؟  
 شجرنامه مشتریانانتان را نیز بکشید: از طریق چه کسی بیشترین مشتری را دارید؟



۴۹



مدل من

---

---

---

---

شجرنامه خانوادگی خود را اینجا بکشید.



## مدل مورفولوژی و اسکمپر

### چرا برای خلاق بودن باید نظم داشت؟

خلاقیت می تواند به این معنا باشد که کاری کاملاً تازه انجام دهیم، و هم به این معنا که ترکیب تازه ای از چیزهایی که قبلاً وجود داشته است، بسازیم. اما چگونه به آن برسیم؟

مفهوم مورفولوژی از تحقیق در ساختارها و اشکال زیستی به دست آمده است. در سال ۱۹۳۰، فیزیکدان سوئیسی، فریتز زویسکی در انسیتو تکنولوژی کالیفرنیا روش حل مسئله ای را ابداع کرد که خود آن را جعبه مورفولوژیکال (ریخت شناسی) نام نهاده است که در آن از ترکیب خصوصیات موجودیت های مختلف، موجودیتی جدید شکل می گیرد. این روش برای توسعه تکنولوژی موتورهای جت استفاده شد، و بعد به عنوان روش های بازاریابی و توسعه ایده های نو، نیز به کار گرفته شد.



## عملکرد

به عنوان مثال برای ساخت یک ماشین نو تمام پارامترهای مرتبط مورد توجه قرار می‌گیرد (نوع وسیله نقلیه و گروه هدف) و در حد ممکن ویژگی‌هایی به هر پارامتر نسبت داده می‌شود. با توجه به اینکه هدف ساختن چیزی تازه از چیزهای موجود است، این کار به تخصص و تجسم به یک اندازه نیاز دارد. در این مورد نتیجه کار، یک جدول دوبعدی است (اگرچه جعبه مورفولوژی می‌تواند چهار بعد هم داشته باشد).

مرحله بعد بارش فکری است: مثلاً فرض کنید ماشین شاسی‌بلند باشد، همچنین مصرف انرژی پایین داشته باشد و هزینه تولید آن هم کم باشد. چه ویژگی این نیازها را تأمین می‌کند؟ ویژگی‌های موردنظر تان را به هم وصل کنید. این شکل تازه می‌تواند مبنای ارزیابی ماشین ایده آل شما باشد.

به‌علاوه با فهرست اسکمپر که باب ابرلی آن را ابداع کرد، هم می‌توانید ایده یا محصول



موجودتان را دوباره شکل دهید. هفت سؤال کلیدی از پرسشنامه‌ای که توسط آلکس آزبورن، مؤسس آژانس تبلیغاتی BBDO تدوین شده، گرفته شده است:

- **جایگزینی؟** افراد، محتویات و مواد را جایگزین کنید.
- **ترکیب؟** عملکردها و کارها را باهم ترکیب کنید.
- **وفق دادن؟** عملکرد یا ظواهر دیداری را باهم وفق دهید.
- **اصلاح کردن؟** اندازه، شکل، بافت و صدا را اصلاح کنید.
- **استفاده‌های دیگر؟** موارد استفاده تازه و ترکیب‌های جدید بسازید.
- **حذف؟** موارد اضافی را ساده کنید، کم کنید یا حذف کنید.
- **وارونه؟** از وارونه و برعکس کردن استفاده کنید.



وظیفه ما این نیست آنچه که کسی تا به حال ندیده را ببینیم، بلکه این است که درباره آنچه همه

می‌بینند، به گونه‌ای جدید بیان‌دیشیم.

آرتور شوپنهاور

👁️ همچنین مدل بدون چارچوب بیان‌دیشید (صفحه ۱۳۶) را ببینید.

شاخص	شکل	شکل ۱	شکل ۲	شکل ۳	شکل ۴	شکل ۵	شکل ۶
طرح (ظاهر)		تهاجمی	زاویه دار	ظریف	سیال	شیک	ورزشی
عملکرد، موتور		بنزین ۱۰۰-۲۰۰ اسب بخار	بنزین ۲۰۰-۳۰۰ اسب بخار	دیزل	هیبرید	هیدروژنی	برقی
صندلی / اتاق		۲	۴	۵	۶	۶+	۶+ صندلی ها کاملاً می خوابند
مدل وسیله نقلیه		لیموزین	مینی ون	شاسی بلند	استیشن	کوپه	پیک آپ
سبک		مطمئن	باحال	دوستانه	جذاب	فرانسوی	آمریکایی
ویژگی ها، سهم بازار		دی وی دی پلیر (همکاری با بلاک باستر)	دانلود موسیقی بصورت آنلاین	تون آپ مجانی	رفت و آمد رایگان در اتوبان ها	رنگ سالیانه رایگان	یخچال و حتی آشپزخانه کوچک
گروه هدف		افراد با درآمد بالا	افراد نیمه مرفه بدون بچه	افراد علاقمند به رشد	مدل زندگی سام و پایدار	مسن ثروتمند	افراد متوسط لوکس پسند





## مدل هدیه اسکوئیر

### چقدر برای هدایا پردازید؟

هدیه دادن شبیه زمین مین گذاری است. یک هدیه ارزان قیمت یا غیرشخصی ممکن است به گیرنده احساس بی ارزشی بدهد و موقعیت نامناسبی را برای هر دو طرف ایجاد کند. این مدل کوچک در مجله اسکوئیر دو محور دارد:

- فردی که می خواهید به او هدیه بدهید را چه مدتی است، می شناسید؟
- چقدر می خواهید برای خرید هدیه هزینه کنید؟



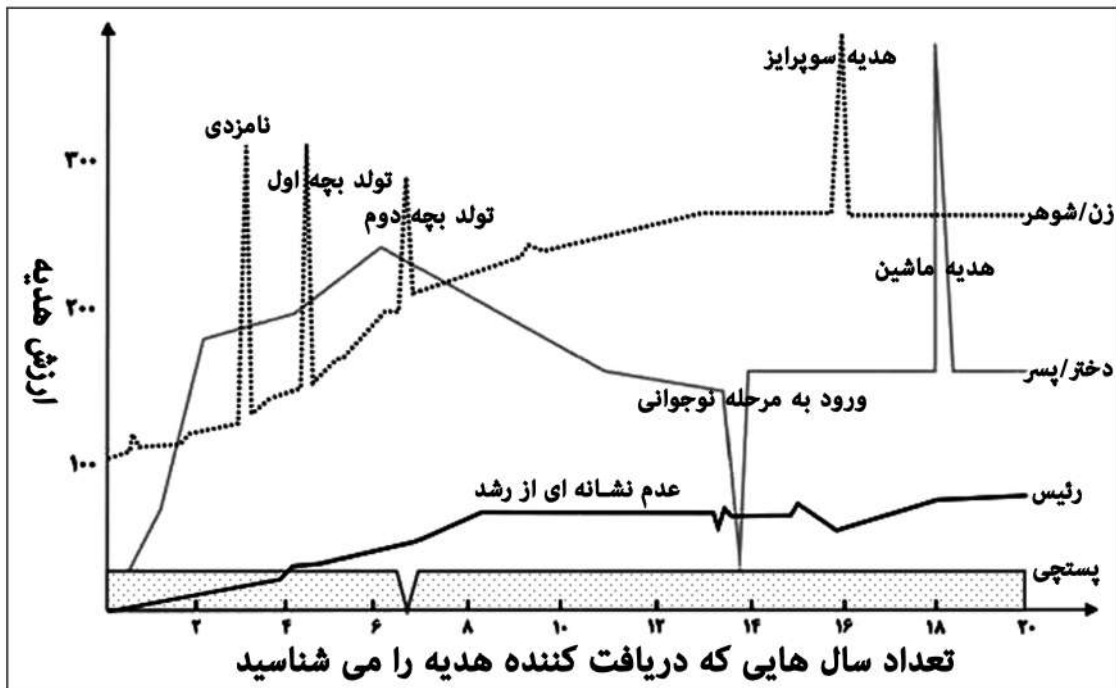


## دو قانون کلی

- سخاوت از خساست بهتر است. با این جمله خود را گول نزنید: «واقعاً ضرورت نداشت».
- چیزی را هدیه بدهید که خودتان به عنوان هدیه دوست دارید دریافت کنید.

من خیلی آسان گیر و ساده هستم. همیشه فقط با بهترین راضی می شوم. 

اسکار وایلد



این مدل نشان می دهد که به چه کسانی، چه زمانی و با چه ارزشی هدیه بدهید.  
 با ارزش ترین هدیه ای که تا به حال داده یا گرفته اید چه بوده است؟



## مدل تبعات


### چرا سرعت در تصمیم‌گیری مهم است؟

ما اغلب مجبوریم بر مبنای اطلاعات محدود و مبهم تصمیم‌گیری کنیم. به‌طور مثال در شروع یک پروژه، هنگامی که اطلاعات جزئی روشن و واضح نیستند، ناچاریم در تصمیم‌گیری‌مان محکم باشیم، به‌خصوص زمانی که این تصمیمات اولیه، بیشترین تبعات درازمدت را دارند. در ادامه بیشتر می‌دانیم و کمتر تردید داریم، ولی در آن زمان دیگر موضوعی برای تصمیم‌گیری اساسی و بنیادی وجود ندارد.

بنابراین مهم‌ترین سؤال این است که چگونه می‌توانیم بر شکاف بین تردید و تصمیم پل بزنیم. مراقبت باشید! ما غالباً به خاطر اینکه شک داریم، تصمیم‌گیری‌هایمان را عقب می‌اندازیم؛ اما

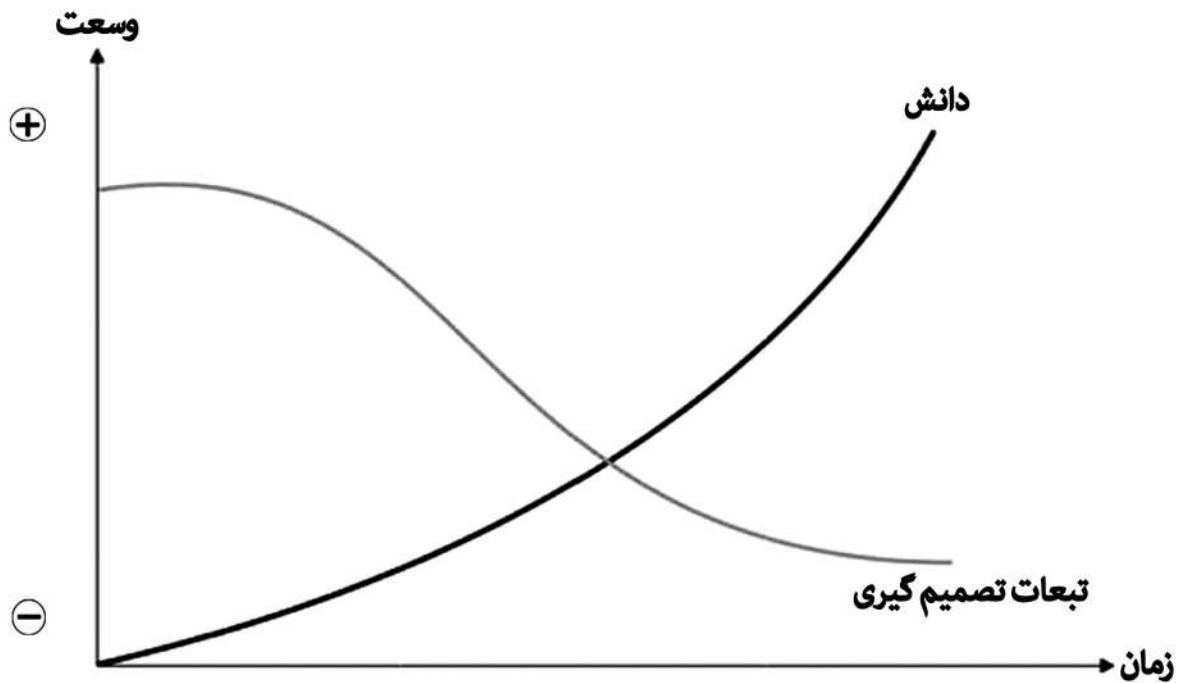


تصمیم نگرفتن، خود یک تصمیم است. اگر تصمیم گیری را به تأخیر می اندازید، این تصمیمی ناخود آگاه است. بخشی که با آن در ارتباط نیستید. این کار به عدم اطمینان در تیم منجر می شود؛ بنابراین اگر می خواهید که دیرتر تصمیم بگیرید، مطمئن شوید که کاملاً با آن شفاف هستید. در این مدل، کریستین کرینر و سورن کریستنسن از تئوری پردازان یک سازمان دانمارکی ما را تشویق می کنند که شجاعت تصمیم گیری، بر مبنای حداقل اطلاعات را داشته باشیم.

 ترجیح می دهیم از آنچه انجام داده ام پشیمان شوم، تا آنچه انجام نداده ام.

لوسیل بال

👁️ همچنین ماتریکس آیزنهاور (صفحه ۱۷) را ببینید.



این مدل نشان می دهد که چطور تبعات تصمیم گیری شما به وسعت اطلاعات شما مرتبط است.



## مدل حل اختلاف

### چگونه باظرافت اختلافات را حل کنید؟

روانشناسان معتقدند، در جهت حفظ و پایداری رابطه و جلوگیری از رسیدن به بن‌بست و اتهام‌زنی باید مناقشات و تعارض‌ها را حل کرد. سؤال این است، چگونه؟ به‌طور مشخص شش راه برای حل مناقشات وجود دارد: فرار، مبارزه، تسلیم، طفره رفتن از مسئولیت، سازش و یا به توافق رسیدن.

۱. **فرار:** فرار مثل انکار است. مشکل حل نشده است و موقعیت به همان شکل باقی مانده است. می‌تواند این‌گونه تعبیر شود که هیچ‌یک از طرفین چیزی به دست نیاورده است. این موقعیت



بازنده-بازنده است.

**۲. مبارزه:** کسانی که تهاجمی با اختلافات برخورد می کنند، یک هدف دارند. بردن؛ اما برنده شدن تنها کافی نیست، چون شخص دیگری می بازدد. این نگرش درباره غلبه کردن بر حریف و اثبات نظر یک نفر بر دیگران است. نتیجه موقعیت برنده-بازنده است.

**۳. تسلیم:** کسانی که انصراف می دهند و تسلیم می شوند، در واقع عقب نشینی می کنند و باخت را می پذیرند. نتیجه موقعیت بازنده-برنده است.

**۴. طفره رفتن از مسئولیت:** کسانی که اختلاف آن ها را کلافه می کند. تصمیم گیری و بنابراین مواجهه را به شخص دیگری می سپارند که قدرت برتر است. این شخص مشکل را



برایشان حل می‌کند، ولی نه لزوماً خردمندانه و نه لزوماً به نفع موکل و این ریسک که هر دو طرف مناقشه ببازند، وجود دارد. موقعیت بازنده-بازنده است.

**۵. سازش:** بنا به اینکه چگونه هر دو طرف به این نقطه نظر رسیده باشند. یکی از راه‌های قابل قبول برای هر دو طرف سازش است. اگرچه غالباً این راه حل ایده آل نیست، با این وجود در شرایط خاص موجه است. موقعیت برنده-بازنده یا بازنده-برنده است.

**۶. توافق:** توافق بر مبنای راه حل تازه‌ای است که هر دو طرف آن را ایجاد کرده باشند. توافق موقعیت برنده-برنده برای هر دو طرف است، چرا که هیچ کس عقب‌نشینی نکرده و به جای آن طرفین راه حل سودمندی را تعریف کرده‌اند.





واماندگی های ما، شکست هایی که از آن رنج می بریم، نیستند.

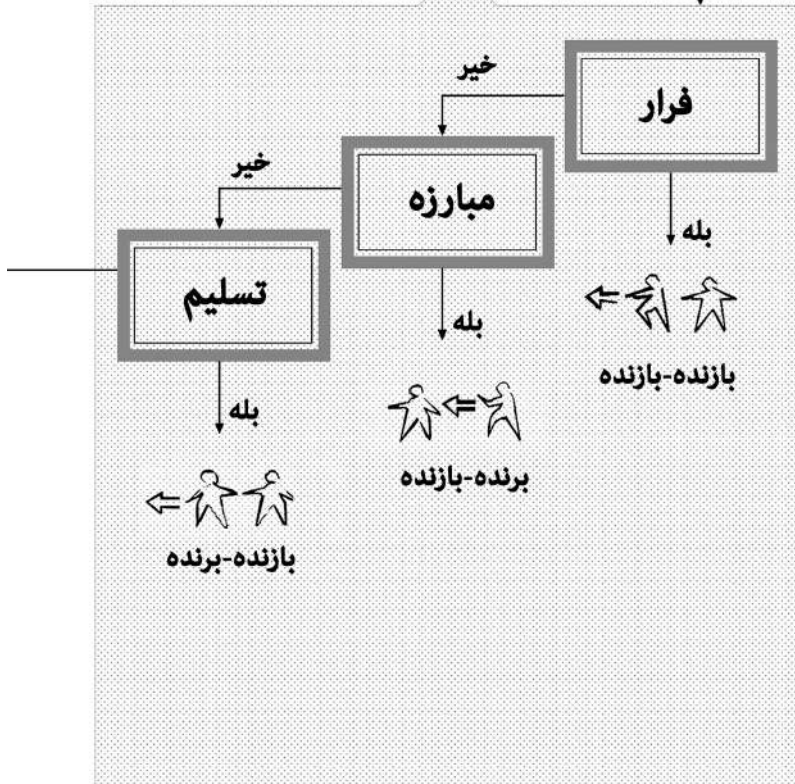
بلکه اختلافاتی هستند که آن ها را حل نمی کنیم.

دیوارنوشته ای در مرکز جوانان در برن سوئیس



## واکنش احساسی

اختلاف

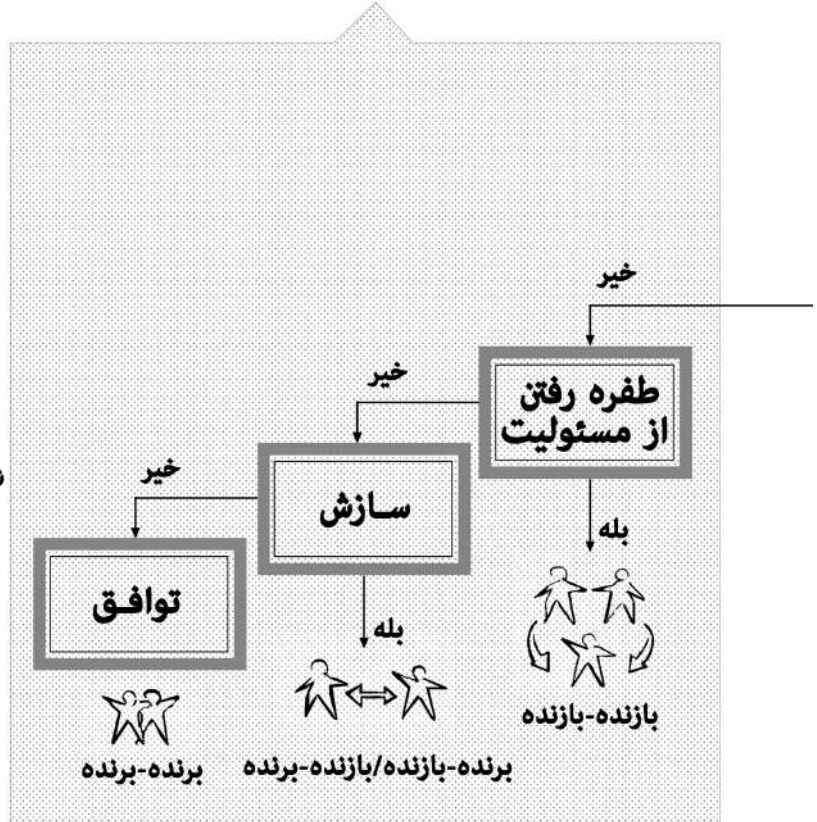


این مدل ۶ واکنش مختلف در مقابل اختلافات را نشان می دهد.



## واکنش منطقی

شما اختلافات خود را از چه طریقی حل می کنید؟  
با کدام روش مخالفید؟





## مدل تقاطع

### بعدي چيست؟

زمان‌هایی در زندگی‌مان است که بر سر دوراهی قرار گرفته‌ایم و از خود می‌پرسیم؛ حالا کجا بروم؟ مدل تقاطع از قطب‌نمای شخصی که به وسیله آژانس گراو در سانفرانسیسکو ابداع شده، الهام گرفته شده است و به شما کمک می‌کند که مسیرتان را بیابید. مدل را براساس سؤالات پر کنید.

### از کجا آمده‌اید؟

چطور به کسی که هستید، تبدیل شده‌اید؟ تصمیمات، وقایع و موانع اصلی زندگی شما کدام



است؟ چه کسانی بیشترین تأثیر را بر شما گذاشته‌اند؟ به تحصیلات، خانه و جایی که رشد کرده‌اید فکر کنید و کلمات کلیدی که برایتان مهم است را لیست کنید.

### چه چیزی واقعاً برای شما مهم است؟

سه موردی که اول از همه به ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید. لازم نیست وارد جزئیات شوید یا به مسائل خاص پردازید. ارزش‌های شما کدام است؟ به چه چیزهایی باور دارید؟ چه اصولی برای شما مهم است؟ وقتی همه چیز با شکست مواجه شود، چه چیزی برایتان باقی می‌ماند؟

### کدام افراد برای شما مهم هستند؟

به افرادی فکر کنید که نقطه نظرشان برایتان با ارزش است و روی تصمیمات شما تأثیر می‌گذارند و کسانی که تصمیمات شما روی آن‌ها اثر می‌گذارد. همچنین به افرادی فکر کنید که دوست



دارید یا از آن‌ها می‌ترسید.

### چه چیزهایی مزاحم شماست؟

کدام بعد زندگی، مانع شماست که درباره مسائل مهم و واقعی فکر کنید؟ برای کدام مسائل زندگی تان موعد مقرر تعیین کردید و چه چیز مزاحم شماست؟ چه کاری باید بکنید و چه موقع؟

### از چه چیزی می‌ترسید؟

موضوعات، شرایط و افرادی که باعث نگرانی تان می‌شوند و وقتتان را می‌دزدند لیست کنید. به نوشته‌هایتان نگاه کنید، چه چیزی فراموش شده است؟ چه مشکلی به وجود آمده است؟ آیا کلمات کلیدی که نوشته‌اید نشان می‌دهد که چگونه، کسی که در حال حاضر هستید، شده‌اید؟ اگر لازم است سریع کلمات کلیدی بیشتری بنویسید و سؤالاتی پرسید. حال به مسیری



که مقابل شماست نگاه کنید. ما شش مثال برای شما آورده‌ایم. هر کدام را تجسم کنید. مسیری که با اشاره صدایتان می‌کند. چه چیزی را همیشه می‌خواستید امتحان کنید؟ مسیری که در رؤیایتان، بی‌توجه به رسیدن یا نرسیدن به آن، تصور می‌کنید. رویایتان چیست؟ مسیری که به نظرم عاقلانه‌تر و افرادی که نظرشان برایم مهم است، پیشنهاد کرده‌اند. مسیری که تا به حال نرفته‌ام و به آن توجه نکرده‌ام. مسیری که تا به حال آنجا بوده‌ام. مسیر بازگشت به جایی که در آن احساس امنیت می‌کردی.

تصمیم بگیرید:

آخرین باری که کاری را برای اولین بار انجام دادید، کی بود؟



۱. مسیری که با اشاره صدایتان می‌کند

۲. مسیر رؤیایی

۳. مسیر موجه

۶. مسیر برگشت

۵. مسیر آشنا

۴. مسیر نرفته (بکر)



چه چیزی مزاحم شماست؟

چه چیزی واقعاً برایتان مهم است؟

از چه چیزی می‌ترسید؟

کدام افراد واقعاً برایتان مهم هستند؟

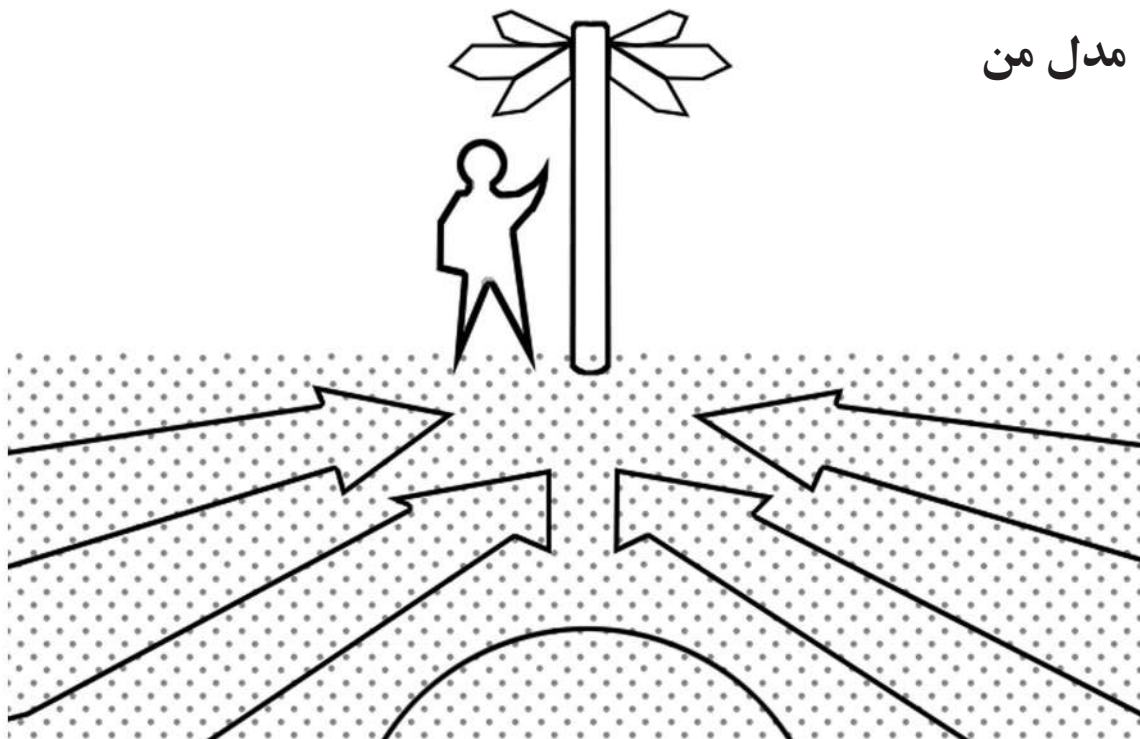
از کجا آمده اید؟

سوالات را خودتان یا با کمک یک دوست جواب دهید. سپس مسیری را که می‌توانید انتخاب کنید، مجسم کنید.





مدل من



چطور خودتان را بهتر درک کنید؟



## مدل جریان

### چه چیزی خوشحالتان می کند؟

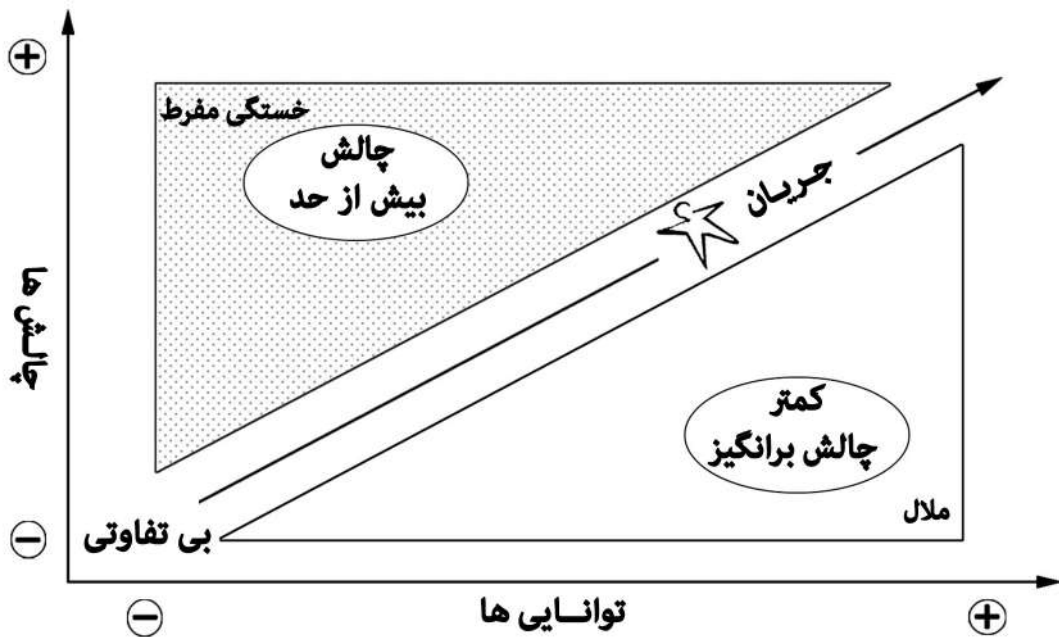
بیش از دو هزار سال قبل ارسطو به نتیجه پیش‌بینی شده‌ای رسید که یک انسان بیش از هر چیز شادی می‌خواهد. در سال ۱۹۶۰ روانشناس آمریکایی، میهالیی نوشت: درحالی که شادی و سرور به خاطر خودش ارزشمند است؛ تمام اهداف دیگر مانند سلامتی، زیبایی، پول و قدرت، برای این ارزشمند هستند که انتظار داریم ما را شاد کنند. میهالیی به دنبال اصطلاحی گشت که این احساس شادمانی را توصیف کند. او آن را حالت «جریان» نامید؛ اما چه زمانی ما در «جریان» هستیم؟ بعد از مصاحبه با بیش از هزاران نفر درباره اینکه چه چیزی خوشحالتان می‌کند، او به این نتیجه رسید که در تمام پاسخ‌ها پنج وجه مشترک وجود دارد. شادی یا حالت جریان زمانی اتفاق می‌افتد که:



- به شدت روی فعالیتی متمرکز باشیم
- فعالیتی که انتخاب ماست؛ که
- نه بدون چالش است (کلافه کننده) است و نه چالش برانگیز (طاقت فرسا)؛ که
- هدفی شفاف دارد؛ و
- بازخورد فوری دارد.

می‌هالی در یافت افرادی که در «جریان» هستند نه تنها احساس رضایت بیشتری دارند؛ بلکه از آنجا که در کاری که انجام می‌دهند غرق شده‌اند، زمان را کاملاً فراموش می‌کنند. موسیقیدانان، ورزشکاران، بازیگران، پزشکان و هنرمندان می‌گویند که چگونه در موقعیتی که غالباً طاقت فرسا به نظر می‌رسد، شادترین اوقاتشان را سپری می‌کنند. این نظریه کاملاً مغایر آن است که شادی را با آرامش و تمدد اعصاب همراه می‌داند.

چه چیز مانع خوشحالی شماست؟



مدل دو محور دارد: سطح چالش‌ها و سطح توانایی‌ها.  
سه چالش آخرتان و احساسی که نسبت به آن داشته‌اید را رو نمودار نشان دهید.



## پنجره جوهری

### دیگران درباره شما چه می‌دانند؟

ما نمی‌توانیم شخصیتمان را کامل درک کنیم ولی می‌توانیم از بخشی‌هایی از شخصیتمان را که در دنیای بیرون نشان می‌دهیم آگاه شویم. پنجره جوهری یکی از مدل‌های جذاب برای توصیف تعاملات انسانی است (این نام از ابتدای اسامی مخترعین آن، جوزف لافت و هری اینگم گرفته شده است، (جو-هری)).

یک «پنجره» چهاربخشی، آگاهی شخصی را به چهار مدل مختلف تقسیم می‌کند:


الف) این بخش ویژگی‌ها و تجربیاتی که ما از آن آگاه هستیم و دوست داریم درباره آن با دیگران صحبت کنیم را، توصیف می‌کند.

ب) بخش «پنهان»، چیزهایی است که ما درباره خودمان می‌دانیم ولی انتخاب کرده‌ایم که درباره آن با



دیگران صحبت نکنیم. هر چه بیشتر در رابطه به دیگران اعتماد کنیم این بخش کوچک تر می شود. (ج) این بخش، چیزهایی است که درباره خود نمی دانیم ولی دیگران آن را به وضوح می بینند و چیزهایی است که فکر می کنیم شفاف بیان می کنیم ولی دیگران آن را کاملاً متفاوت ترجمه می کنند. باز خورد این بخش ممکن است راه گشا و مفید یا مضر و آزاردهنده باشد.

(د) این بخش ابعادی است از ما که برای خودمان و دیگران پنهان است. ما بیش از آنچه می اندیشیم پیچیده و چندوجهی هستیم. گاه چیزی ناشناخته از ناخود آگاهمان به سطح می آید. مثل یک رؤیا. صفاتی که فکر می کنید به درستی شما را توصیف می کند را انتخاب کنید، مثل بامزه، غیرقابل اطمینان، مهربان و ... سپس بگذارید دیگران (دوستان و همکاران) صفاتی را درباره شما بگویند که شما را توصیف می کند. سپس این صفات را در بخش های مناسب در پنجره قرار دهید.

این تمرین را با یارتان انجام دهید. آیا چیزی درباره یارتان هست که آرزو کنید، کاش هرگز کشف 

نمی کردید؟ و چه صفتی درباره خودتان هست که آرزو می کنید کاش هرگز نمی دانستید؟

خطر اینکه برای  
کسی جذاب نباشه

دیگران می دانند

A

آنچه درباره خودم می دانم  
و دوست دارم دیگران هم بدانند

C

آنچه درباره خودم می دانم  
ولی دیگران می دانند

دیگران نمی دانند

B

آنچه درباره خودم می دانم  
و از دیگران پنهان می کنم

D

آنچه درباره خودم می دانم  
و دیگران هم نمی دانند

سرکوب شده

شناخته شده برای من

ناشناخته برای من

دیگران درباره شما چه می دانند که شما خود نمی دانید؟  
پنجره جوهری مدلی است که آگاهی شخصی ایجاد می کند.





## مدل من

دیگران می دانند

**A**

**C**

دیگران نمی دانند

**B**

**D**

شناخته شده برای من

ناشناخته برای من

اینجا مدل شخصی خود را بنویسید.



## مدل ناهنجاری شناختی

### چرا افراد سیگار می کشند، وقتی می دانند مضر است؟

اغلب بین آنچه فکر می کنیم و آنچه انجام می دهیم شکاف بزرگی است. هنگامی که علیرغم دانستن اینکه کاری غیراخلاقی، احمقانه یا اشتباه است آن را انجام می دهیم، باطن بدی داریم. لئون فستینگر روانشناس از اصطلاح «ناهنجاری شناختی» استفاده کرد که موقعیت فکری ما را نشان می دهد زمانی که اعمالمان با باورهایمان متناقض هستند. به طور مثال؛ وقتی کودکی را کتک می زنیم درحالی که خشونت علیه کودکان را محکوم می کنیم.

اما چرا تشخیص اشتباهمان آنقدر سخت است؟ چرا حتی زمانی که متوجه اشتباهمان شدیم باز از آن دفاع می کنیم؟ چرا به جای طلب بخشش و عذرخواهی خود را توجیه می کنیم. این



مکانیسم دفاعی به ما کمک می‌کند تا شب را آسوده بخوابیم و درباره خود تردیدی نداشته باشیم. ما فقط آنچه را می‌خواهیم ببینیم، می‌بینیم و تمام آنچه با دیدگاه ما متضاد است، انکار می‌کنیم. ما به دنبال دلایلی هستیم که موقعیت ما را تأیید کند.

یک ملت بزرگ مانند یک انسان بزرگ است؛ هنگامی که اشتباه می‌کند، آن را تشخیص می‌دهد،

---

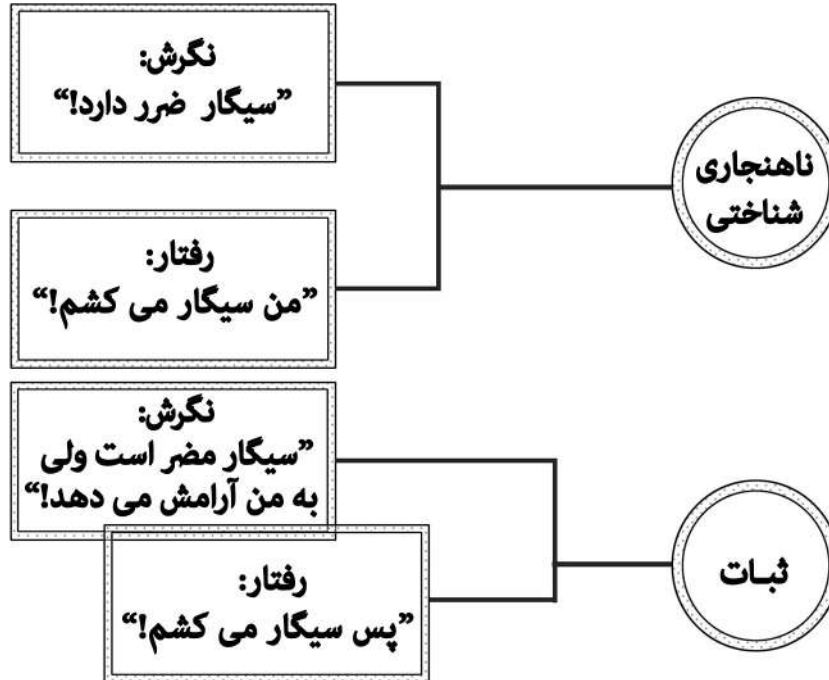
بعد از تشخیص آن را می‌پذیرد، بعد از پذیرش آن را اصلاح می‌کند.

---

و خیرخواه‌ترین معلمان او، کسانی هستند که اشتباهاتش را به او خاطر نشان کرده‌اند.

---

لانوئسه



آخرین باری که ناهنجاری شناختی خود آگاه شدید کی بود؟ همسرتان چطور؟



## مدل غیر قابل تصور


### چه باوری دارید که نمی‌توانید اثباتش کنید؟

مدل‌ها نشان می‌دهد که چگونه اشیا به یکدیگر ارتباط دارند. چطور عمل کنیم و چه کاری را باید و چه کاری را نباید انجام دهیم؛ اما آیا آن‌ها مانع دیدن واقعیت می‌شوند؟

در اوایل قرن هجدهم، آدام اسمیت در مورد تحت تأثیر عشق به سیستم‌های انتزاعی قرار گرفتن هشدار داد و دو قرن بعد از آن آلبرت انیشتین جایزه نوبل را به دلیل تشخیص اینکه مدل‌ها و سیستم‌های منطقی به باور آدم‌ها بستگی دارد، دریافت کرد. توماس کوهن، تاریخ‌نویس علمی و فیلسوف معتقد بود که علم معمولاً فقط در جهت تأیید مدل‌ها کار می‌کند و زمانی که مدل با واقعیت مطابقت ندارد - که اغلب این‌گونه است - آن را انکار می‌کند. این نظریه اگرچه جایزه



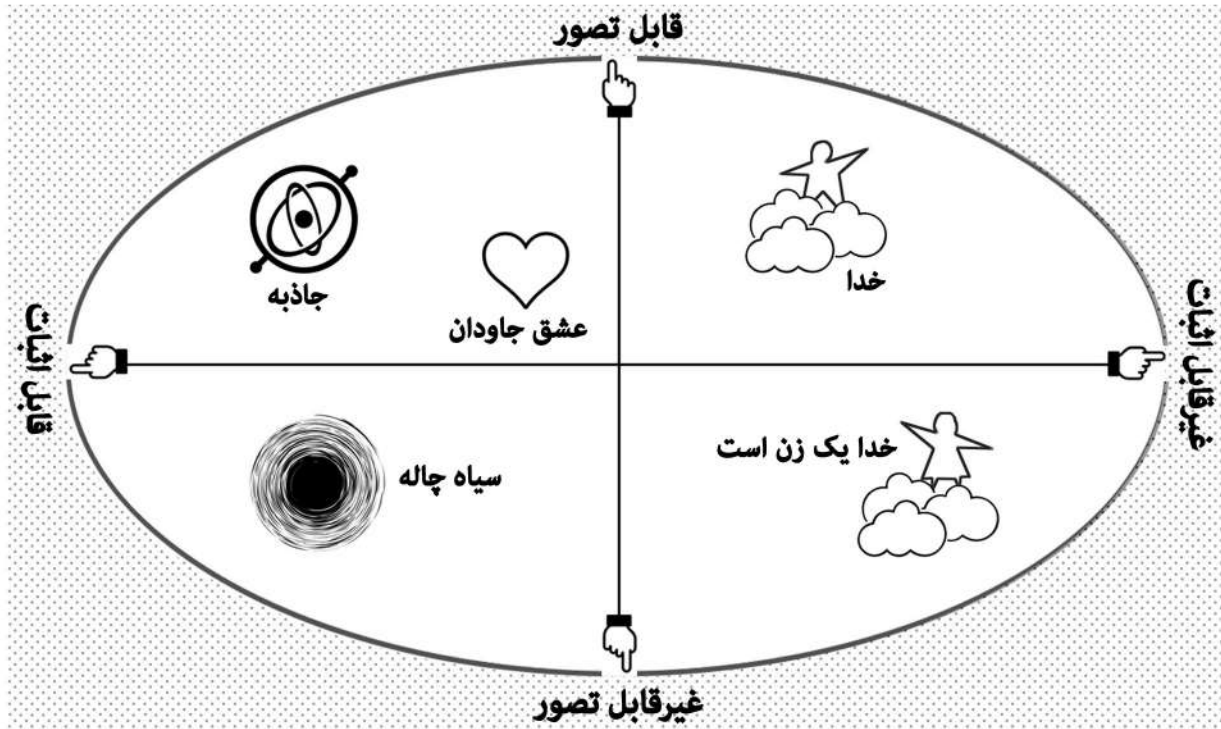
نوبل را برای او به ارمغان نیاورد؛ اما کرسی استادی از دانشگاهی بسیار معتبر را به همراه داشت. ما اغلب به مدل‌ها به گونه‌ای باور داریم که جای واقعیت را می‌گیرند. یک مثال خوب اثبات هستی‌شناسانه وجود خدا است که کانت در فلسفه‌اش آن را توضیح داده است. او بیان کرده که اگر ما قادریم که موجودی را به کاملی خدا تصور کنیم، پس حتماً وجود دارد. راه‌هایی که در آن کورکورانه مدل‌ها را به‌عنوان «واقعیت» می‌پذیریم حتی در زندگی روزمره هم پیدا می‌شود. به‌عنوان مثال اگر گفته شود که بشر پر از حرص و طمع و خودخواهی است، این مدل رفتاری را احتمالاً درونی می‌کنیم و (ناخودآگاه) تقلید می‌شود.

من از این واقعیت (نام رستورانی است) متنفرم، ولی این بهترین جایی است که می‌توان در آن یک 

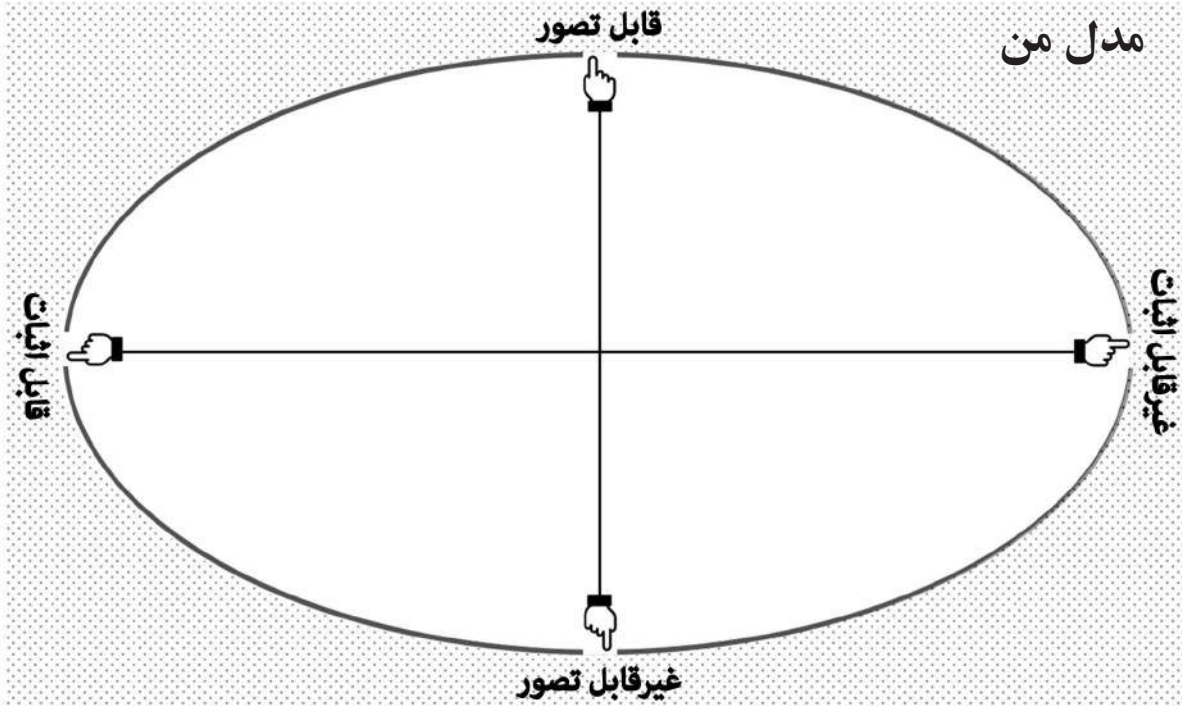
استیک خوب خورد.

وودی آلن

👁 همچنین مدل جعبه سیاه و بهترین مدل بعدی جهانی (صفحات ۱۷۰ و ۲۰۶) را ببینید.



به چه چیزی با وجود اینکه شواهد آن را درک نمی کنید و مدارکی برای اثباتش نیست، باور دارید؟







## مدل یوخه الباک

### چطور می توانید خودتان را بشناسید؟

اگر می خواهید درک کلی از خود و دیگران داشته باشید، مدل یوخه الباک نقطه شروع خوبی است. این مدل ویژگی های رفتاری و تمایلات را آشکار می سازد. این را همیشه به خاطر بسپارید که در معرض چهار دیدگاه مختلف هستید.


- خودتان را چگونه می بینید.
- دوست دارید خودتان را چگونه ببینید.
- دیگران شما را چگونه می بینند.
- دیگران دوست دارند شما را چگونه ببینند.

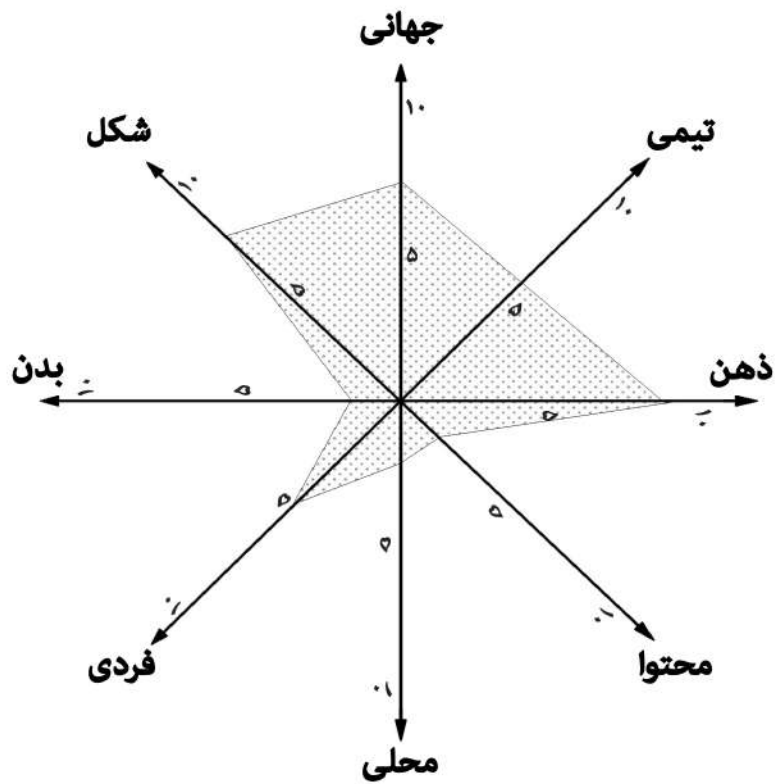


## به شکل زیر ادامه دهید.

- بدون فکر کردن به موارد زیر از یک تا ده نمره دهید: چقدر جمع گرا و چقدر فردگرا هستید؟ بیشتر به مفهوم و محتوا می‌پردازید یا به شکل؟ کدامیک برایتان مهم‌تر است؛ جسم یا ذهن؟ بیشتر احساس جهانی بودن دارید یا محلی بودن؟ نقطه‌ها را به هم وصل کنید.
- حالا با رنگ دیگری آن‌طور که دوست دارید خود را ببینید روی نمودار علامت گذاری کنید.
- محور خودتان را تعریف کنید. (ثروتمند- فقیر، شاد- غمگین، برون‌گرا- درون‌گرا)

توجه داشته باشید، شما فقط می‌توانید یک تصویر درست کنید که مجموعه بردارها همیشه ده شود.

چه چیزی مانع شماست که آنچه دوست دارید، نباشید؟ 



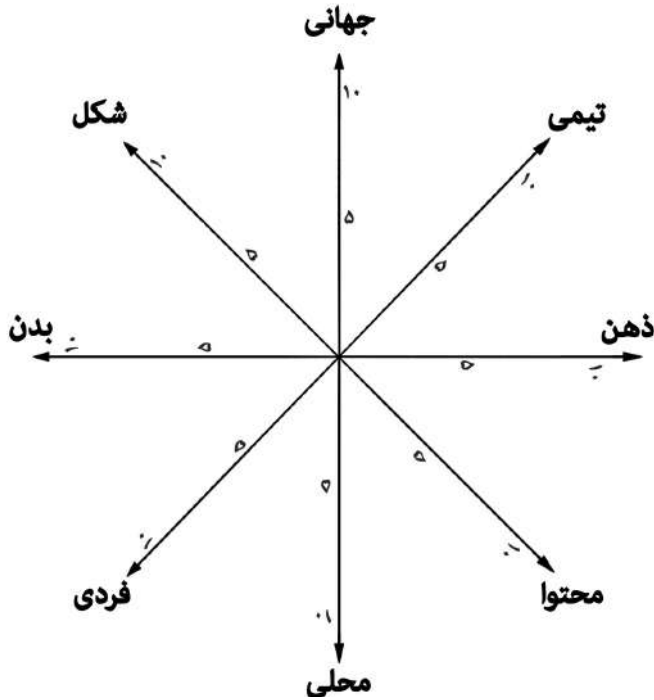
مدل را پر کنید. سپس از همسر یا دوستان بخواهید آن را برای شما پر کنند. نتایج را مقایسه کنید.

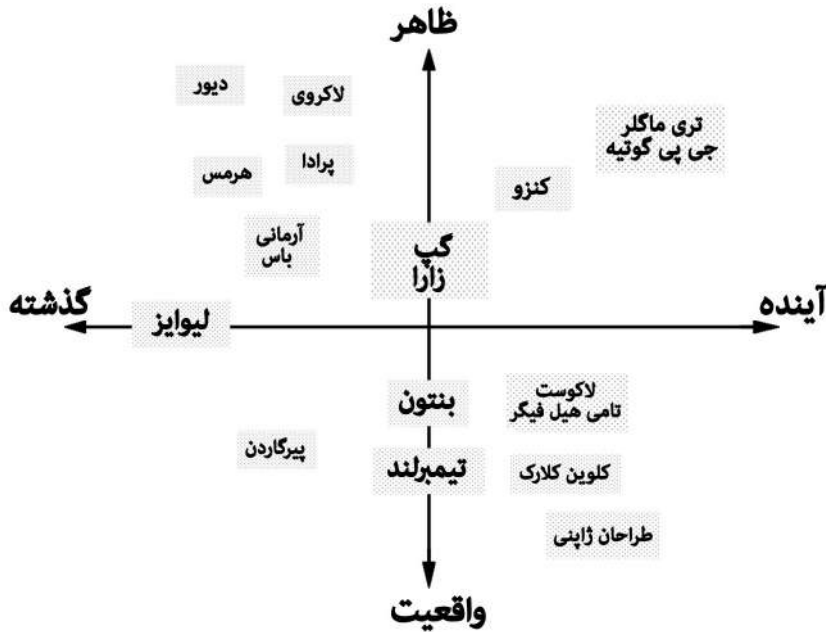


۹۲

## مدل من

مطابق نمونه صفحه قبل،  
مدل را پر کنید.

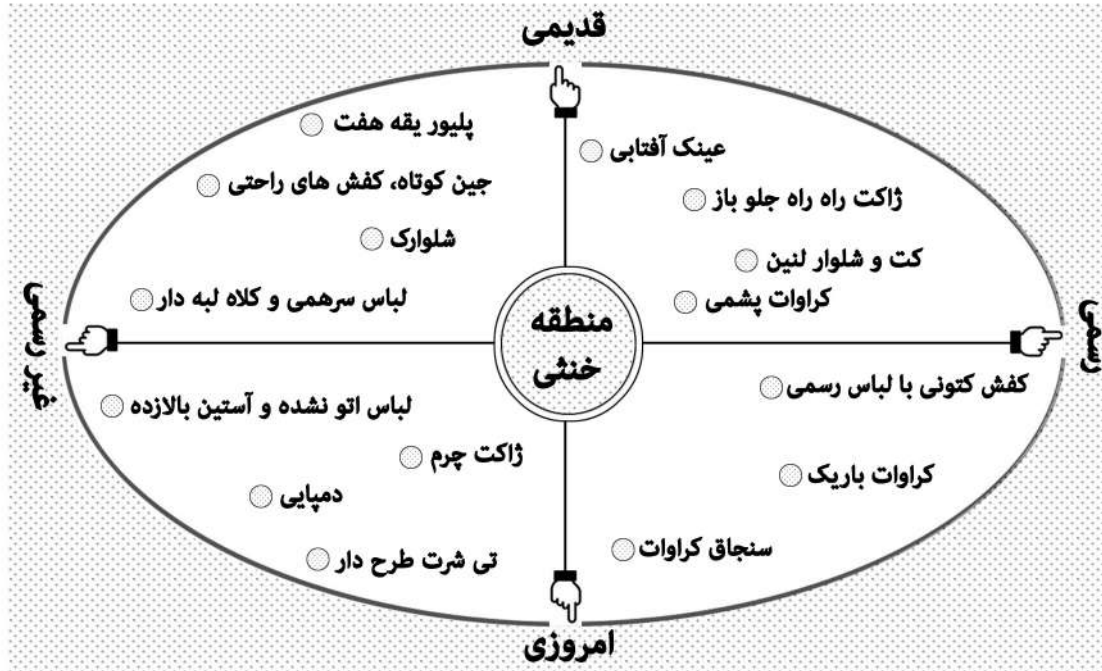




مدل مد

چگونه لباس می پوشید؟

اریک سامیر این مدل را برای برندهای معروف لباس اختراع کرد.



هنر غیررسمی لباس پوشیدن



## مدل انرژی

### آیا شما در اینجا و اکنون زندگی می کنید؟

همیشه گفته می شود که ما باید «در اینجا و اکنون» زندگی کنیم؛ ولی چرا؟

نویسنده سوئیزی پاسکال مرسیه می گوید: این یک اشتباه است، عملی خشونت آمیز و بی دلیل که روی حال و اکنون تمرکز کنیم، تا چیزهای مهم را به دست بیاوریم. آنچه مهم است حرکت آرام و با اطمینان به سوی توانایی هایمان است، همراه با شوخ طبعی و با استفاده از آنچه در گذشته داشتیم و در آینده خواهیم داشت.

یک سؤال بی طرفانه وجود دارد؛ چقدر از وقتتان را صرف فکر به گذشته می کنید و چقدر را صرف اینجا، اکنون و چه اندازه به آینده فکر می کنید؟ به بیان دیگر؛ چقدر درباره آنچه به



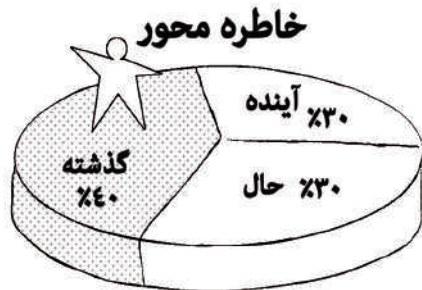
شما گذشته است حسرت می خورید و یا شکر گذارید؟ احساس می کنید که واقعاً روی آنچه در لحظه انجام می دهید، چقدر متمرکز هستید؟ چه اندازه به آنچه آینده برای شما خواهد داشت، می اندیشید و چقدر نگران آنچه در پیش رو دارید، هستید؟ سه نمونه‌ای که در مدل وجود دارد ارزش‌های فرهنگی را نیز نشان می دهد: بر پایه خاطره، اروپای نوستالژیک؛ بر پایه رؤیا، سرزمین فرصت‌ها آمریکا؛ بر پایه واقعیت، آسیای صنعتی.

نمی توانید گذشته را تغییر دهید؛ اما می توانید زمان حال را با نگرانی برای آینده خراب کنید.

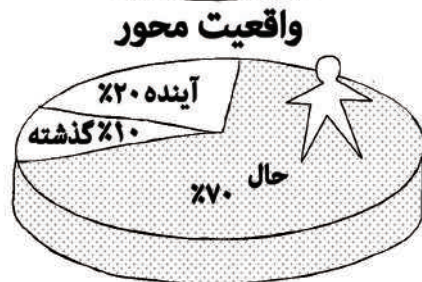
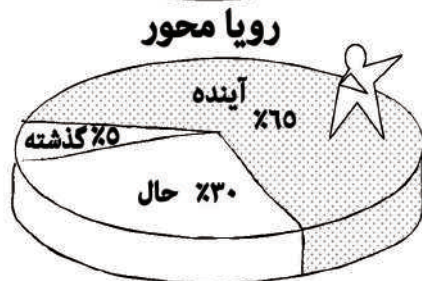


👁 همچنین مدل تقاطع (صفحه ۶۸) را ببینید.





چقدر از زمانتان را در گذشته، حال و آینده می گذرانید.





## مدل سوپر حافظه

### چگونه تمام چیزهایی که یاد می‌گیرید را به خاطر بسپارید؟


حافظه درازمدت دو مؤلفه دارد: بازیابی و پایداری.

بازیابی تعیین می‌کند که چه اندازه آسان چیزی را به خاطر می‌آوریم و به این بستگی دارد که اطلاعات چقدر نزدیک به سطح هوشیار ما شناورند. از طرف دیگر، پایداری به عمق اطلاعات ثبت شده در مغز ما بستگی دارد. برخی از خاطرات ما درجه پایداری بالایی و درجه بازیابی پایینی دارند.

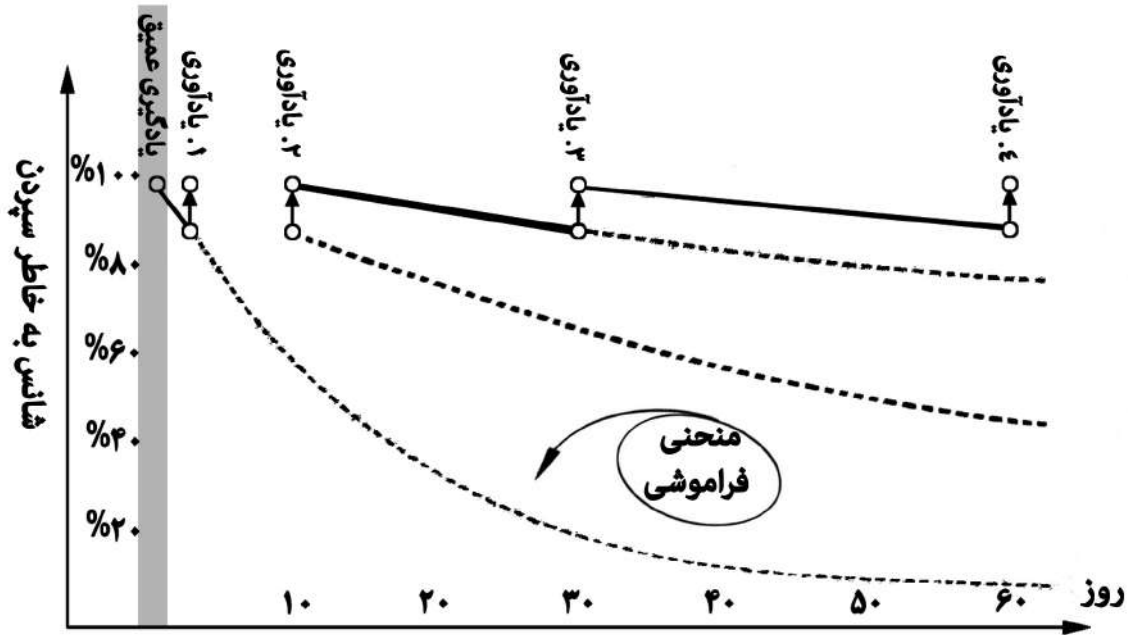
سعی کنید یکی از شماره تلفن‌های قدیمی‌تان را به یاد بیاورید. احتمالاً نمی‌توانید این کار را انجام دهید؛ اما اگر شماره را ببینید، بلافاصله آن را تشخیص می‌دهید.



تجسم کنید که در حال آموختن زبان چینی هستید، یک کلمه را آموخته و به حافظه سپرده‌اید. بدون تمرین و به مرور زمان خیلی سخت است که آن را به خاطر بیاورید. زمان لازم است تا شما این کلمه را فراموش کنید، می‌توان این مدت را محاسبه کرد و به‌طور ایده آل، دقیقاً زمانی که در فرآیند فراموش کردن هستید، آن کلمه باید به شما یادآوری شود. هرچه بیشتر آن کلمه را به یاد آورید، مدت طولانی‌تری آن را به خاطر خواهید سپرد. این مدل یادگیری، سوپر حافظه نامیده می‌شود و توسط پیوتر وُزینیاک، محقق لهستانی ابداع شده است.

مهم نیست که چه چیزی می‌دانید، بلکه چیزهایی است که به خاطر می‌آورید. 

جان کاکس



بعد از آموختن مطلبی، بطور ایده آل باید حافظه تان را توسط تکرار مطالب در فواصل یک روزه، ده روزه، سی روزه و چهل روزه تازه نگه دارید.



## مدل قطب نمای سیاسی

### سیاستمداران دنبال چه هستند؟

اگرچه هنوز تمایل داریم جناح‌های سیاسی را به راست و چپ تقسیم کنیم؛ اما این بسیار ساده‌اندیشی است که چشم‌انداز پیچیدگی‌های سیاسی امروز را، این‌گونه توصیف کنیم. به‌طور سنتی دو قطب مخالف طیف سیاسی، کارگران و محافظه‌کاران، به خاطر سهیم بودن در سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی آن‌قدر به هم نزدیک شده‌اند که تمایز بین آن‌ها سخت است و تعاریف سنتی می‌توانند گمراه‌کننده باشد. جناح‌گیری نژادی و ملی به‌عنوان راست افراطی شناخته می‌شود و در مواردی مثل مسائل اجتماعی و سلامت و مسکن از جناح چپ و حزب کارگر دور است.



خط‌کشی‌های شفاف برای تقسیم‌بندی سیاسی که در گذشته متداول بود، دچار ابهام شده است؛ ولی هنوز مدل‌هایی برای اندازه‌گیری نظرگاه‌ها و نگرش‌های رأی‌دهندگان وجود دارد. یکی از مشهورترین ابزارها قطب‌نمای سیاسی است. می‌توانید موقعیت سیاسی‌تان را در این مدل طراحی کنید. محورها چپ-راست و لیبرال (آزادی‌خواهی)-استبدادی را نشان می‌دهد. به خاطر داشته باشید که محورهای چپ-راست مرتبط به مسائل سیاسی در مفهوم سنتی آن نیستند؛ بلکه مربوط به سیاست‌های اقتصادی هستند.

چپ: ملی‌گرایی، راست: خصوصی‌سازی.

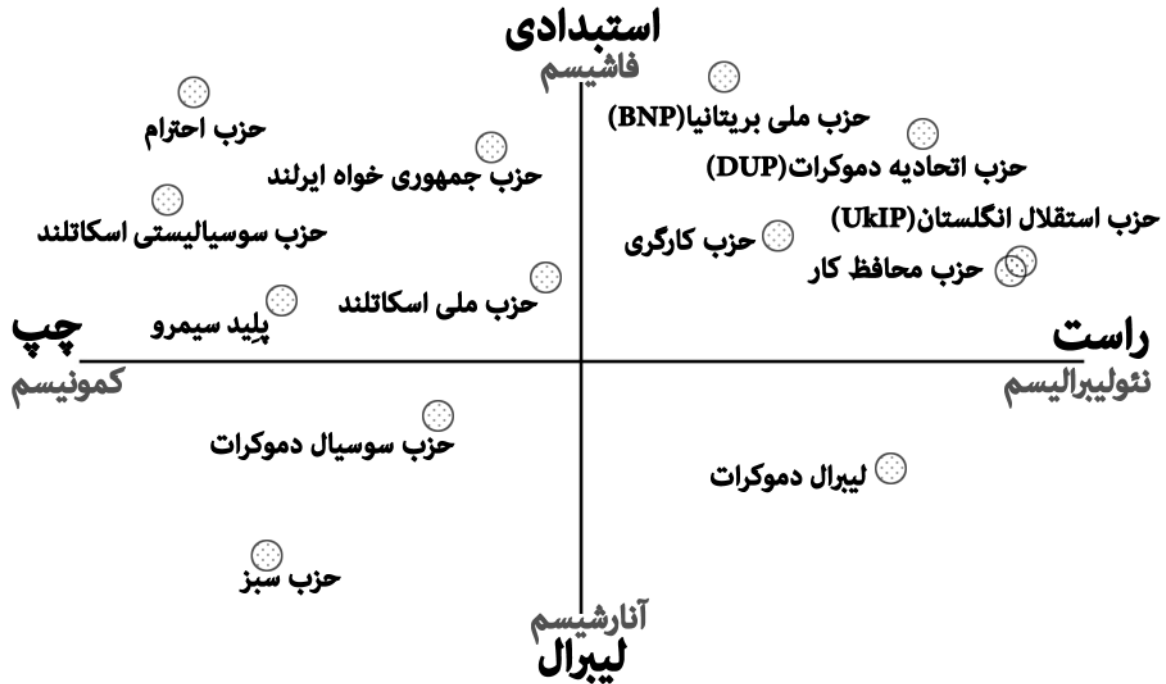
محور لیبرال-استبدادی مرتبط به حقوق فردی هستند.

لیبرال: همه حقوق برای فرد هست.

استبدادی: بیان می‌کند که دولت کنترل زیادی روی شهروندانش دارد.

شخص افراطی، همیشه ناسازگار است. والتر بنجامین





تحلیل سیاسی جناح های سیاسی بریتانیا در انتخابات سال ۲۰۱۰، توسط [POLITICALCOMPASS.ORG](http://POLITICALCOMPASS.ORG). از خودتان بپرسید شما کجا قرار دارید و در ۱۰ سال پیش کجا قرار گرفته بودید؟



## مدل عملکرد شخصی

### چگونه تشخیص دهید که باید شغلتان را عوض کنید؟

برخی از افراد از شغلشان ناراضی هستند؛ اما عدم رضایت شغلی چگونه سنجیده می‌شود؟ این مدل به شما کمک خواهد کرد که موقعیت شغلی‌تان را ارزیابی کنید.

به مدت سه هفته هر شب از خودتان سه سؤال زیر را پرسید و پاسختان را از شماره یک (اصلاً صدق نمی‌کند) تا ده (کاملاً صدق می‌کند) در مدل وارد کنید.

- باید: وظایف فعلی من تا چه حدی به من تحمیل یا به زور از من خواسته شده است.
- توانایی: وظایف من تا چه اندازه با توانایی‌های من هماهنگ است.
- خواسته: وظایف فعلی من تا چه اندازه با آنچه واقعاً می‌خواهم مطابقت دارد.





بعد از سه هفته اشکال «بادبان‌ها» را تحلیل کنید. اگر در حرکت است و تغییر می‌کند پس حرفه‌ی شما متنوع و جالب است.

اگر شکل بادبان‌ها بدون تغییر است سؤالات زیر را از خودتان پرسید:

- چه می‌خواهید؟
- آیا توانایی انجام آنچه می‌خواهید را دارید؟
- توانایی انجام چه کاری را دارید؟
- آیا کاری را که توانایی انجام آن را دارید، می‌خواهید؟

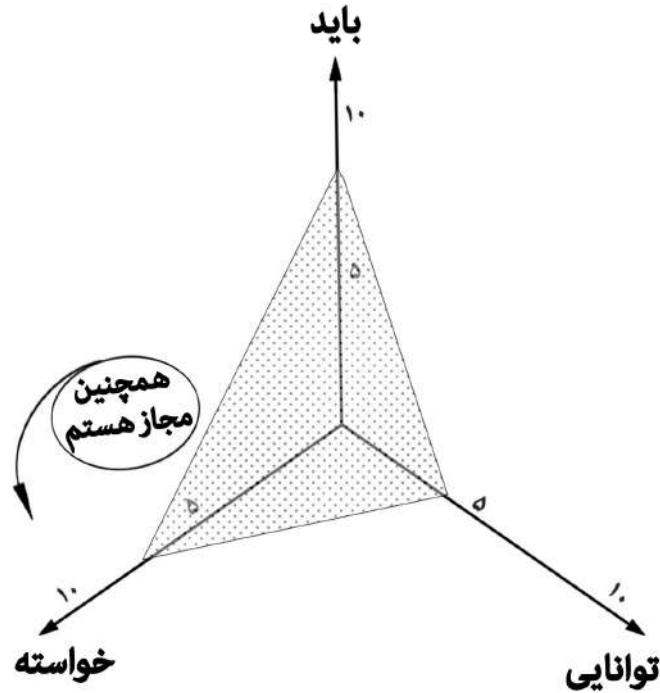
اگر نمی‌توانید کاری را انجام دهید، باید برای آن تلاش کنید.



👁 همچنین مدل جریان و مدل باند کشی (صفحات ۷۵ و ۳۸) را ببینید.



۱۰۶



چقدر وظایف فعلی به شما تحمیل شده است؟  
چقدر با توانایی های شما هماهنگ است؟  
چقدر مطابق خواسته تان است؟



## مدل ساختن

**برای مشخص کردن آینده، ابتدا باید گذشته را درک کنید.**

هنگامی که نیاز به تصمیم‌گیری استراتژیک داریم، معمولاً روی آینده تمرکز می‌کنیم. رؤیاهای ما درباره آینده است و امید ما این است که به این رؤیاها برسیم.

اما چرا؟ احتمالاً به دلیل تصور اینکه می‌توانیم آینده‌مان را مشخص کنیم؛ با وجود این تمایل داریم فراموش کنیم که هر آینده‌ای گذشته‌ای دارد و این که گذشته زیربنایی است که آینده‌مان را روی آن می‌سازیم.

به همین دلیل است که مهم‌ترین پرسش این نیست که چگونه آینده‌ام را مجسم می‌کنم؛ بلکه این است که چگونه ارتباط و پلی بین گذشته و آینده ایجاد می‌کنم. این مدل به وسیله سیستم




برنامه‌ریزی دیداری آژانس مشاوره گرو ابداع شده است و به شما کمک می‌کنند که دریابید چه چیزی در گذشته مؤثر بوده است، چه چیزی را می‌خواهید فراموش کنید و چه چیزی را با خود از گذشته به آینده می‌برید.

این مدل به این شکل عمل می‌کند: یک چهارچوب زمانی تعریف کنید؛ مثلاً سال گذشته، دوران مدرسه، زمان ازدواجتان، یا از تأسیس شرکت تا به امروز - به تنهایی یا گروهی - به زمان شروع این دوره فکر کنید. سپس موارد زیر را به جدول زمانی خود بیفزایید.

- افرادی که درگیر بودند
- اهداف شما (در آن زمان)
- موفقیت‌ها
- موانعی که از میان برداشتید
- آنچه آموختید



این مدل پرشده، اهمیت چیزهایی که در گذشته شما بوده است را آشکار می‌سازد.

خاطرات تنها بهستی است که از آن رانده نمی‌شویم. 

جین پاول

---

 **اهداف**

---

 **آموخته ها**

---

 **موانع**

---

 **موفقیت ها**

---

 **افراد**

---

یک چارچوب زمانی انتخاب کنید و موارد زیر را یادداشت کنید: اهدافتان چه بود؟ چه آموختید؟  
بر چه موانعی فائق آمدید؟ موفقیت های شما چه بوده اند؟ کدام افراد نقش مهمی ایفا کرده اند؟





## تله‌ی توانایی‌های بالقوه

### چرا بهتر است که هیچ توقعی نداشته باشید؟

«چه بچه توانایی!» - می‌توان حدس زد که با گفتن این جمله، چه چیزی پشت این طرح توانایی بالقوه، در انتظار است؛ عمری تلاش برای محقق کردن این پیش‌بینی. این طلسم افراد با استعداد است. مردم می‌گویند: «کافی است آنچه را که واقعاً می‌خواهد پیدا کند.»


کمبودهایش دیده نمی‌شوند و به راحتی موفقیت‌هایش تحسین می‌شوند. در شروع، از این ترکیب جذاب استعداد و کاریزما نفع می‌برند، در حالی که کشنده است. این تا زمانی ادامه دارد که افراد کم استعداد هنوز سخت‌کوشی را آغاز نکرده‌اند؛ در ادامه باید از کنار زمین، نظاره‌گر



سبقت گرفتن افرادی باشد که زمانی به او حسادت می کردند.  
تله توانایی های بالقوه را می توان دقیق رسم کرد. در این مدل سه منحنی داریم.

- انتظارم از خودم
- انتظار دیگران از من
- موفقیت های واقعی ام

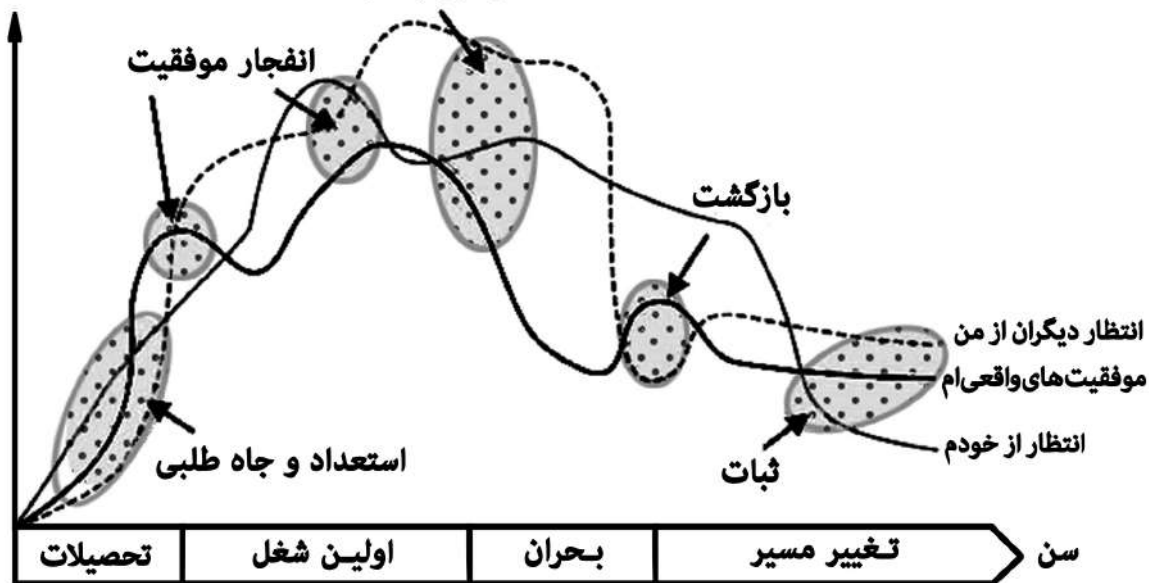
به محض اینکه انتظارات دیگران از ما و موفقیت های واقعی مان بسیار از هم دور شوند، تله باز می شود. به طور معمول فرد با استعداد تا زمانی که به نقطه بحرانی برسد، جلو می رود. راه این است که وعده ۸۰ درصد را بدهید و ۱۲۰ درصد نتیجه ایجاد کنید.

آیا حاضرید کمتر از آنچه فکر می کنید دیگران از شما انتظار دارند، از خودتان توقع داشته باشید؟ 

---



مقدار نسبی



در این مدل سه منحنی داریم: انتظار از خودم، انتظار دیگران از من، موفقیت‌های واقعی‌ام. اگر این سه از هم زیاد فاصله بگیرند، شما در تله توانایی بالقوه شخصی گیر افتاده اید.



## چرخه هیجان

### چگونه می‌توانید اتفاق بزرگ بعدی را تشخیص دهید؟

در حال حاضر چند پرسش که باهوش‌ترین افراد در برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها روی آن تأکید می‌کنند در اینجا می‌آید: آیا فیس‌بوک ماندنی است؟ آیا موتور جستجوی مایکروسافت توسعه می‌یابد؟ اتفاق بزرگ بعدی چیست؟ آیا مرتبط و مفید است و مردم آن را دوست خواهند داشت؟

هیچ‌کس پاسخ پرسش‌ها را نمی‌داند؛ ولی افرادی که در شرکت مشاوره استامفورد گارتنر کار می‌کنند احتمالاً بیش از بقیه می‌دانند، آن‌ها مدلی را ابداع کردند که «چرخه هیجان» نام دارد که «اشتیاق افراطی» و توقع و انتظارات بعدی که به‌صورت طبیعی بعد از هر تکنولوژی تازه



می آید را مشخص می کند.

آنچه افراد درباره تکنولوژی دوست دارند، اساساً کارکرد آن در زمان کوتاه است. اینترنت و پیامک به کارها سرعت می بخشند. همه اینها در چه چیزی مشترک هستند؟ تمام اینها در پنج مرحله چرخه هیجان قرار می گیرند:

۱. ماشه تکنولوژی: محصول در بازار است و همه جا درباره آن می شنوید: «آیا این را امتحان کردی؟»

۲. اوج انتظارات: هیجان در اوج است؛ اما مردم شروع می کنند به پیدا کردن اشتباهات. می شنوید: «بله، عالی است. اما...»

۳. سرخوردگی: محصول انتظارات را برآورده نمی کند، افراد زیادی به طور روزمره از آن استفاده نمی کنند. می شنوید: «اون برای چهار سال پیش بود.»

۴. سراشیبی روشنفکری: وسایل ارتباط جمعی از این تکنولوژی حمایت نمی کنند و هیجان از بین



رفته است. این زمانی است که بسیاری از تکنولوژی‌ها به سادگی از بازار حذف می‌شوند اما برخی از صاحبان تکنولوژی ممکن است به آزمایش‌ها ادامه دهند. شاید نسخه اولیه را تغییر داده یا کاربردی جدید برای آن پیدا کنند. می‌شنوید: «تا قبل اصلاً درباره‌اش اینطور فکر نمی‌کردم، اما می‌شود از آن اینطور نیز استفاده کرد که...»

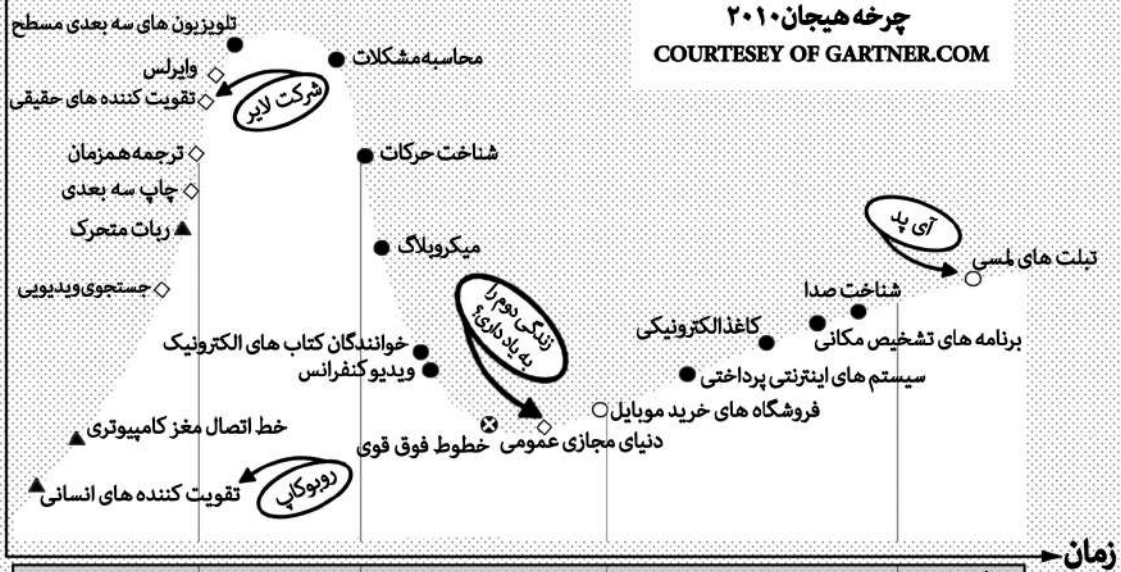
۵. زمین حاصلخیز: منافع تکنولوژی در سطح وسیع بروز و پذیرفته می‌شود. اغلب نتیجه از مرحله تجربه گذشته و به موفقیت رسیده است. دیگر چیزی نمی‌شنوید و مردم از آن استفاده می‌کنند.

عشق تا زمانی که دوام بیاورد، جاودان است.

👁️ همچنین مدل شکاف (صفحه ۱۶۶) را ببینید.

# انتظارات

چرخه هیجان ۲۰۱۰  
COURTESY OF GARTNER.COM



زمین حاصلخیز	سراشیمی روشنفکری	سر خوردگی	اوج انتظارات	ماشه تکنولوژی
--------------	------------------	-----------	--------------	---------------

چرخه هیجان را می توان به رابطه هم تعمیم داد: ابتدا در اوج هستید. سپس دوباره به آن می اندیشید. پس از مدت مشخصی یا جدا می شوید یا تعهد دراز مدت می دهید.



## مدل نشانه‌های ظریف

### چرا اختلافات مختصر مهم هستند؟

کسانی که با مردم کار کرده‌اند، می‌دانند که اطلاعات همیشه در مسیر اصلی خود جریان پیدا نمی‌کنند و اینکه بخش‌ها به‌جای حمایت از یکدیگر باهم دعوا دارند و مدیران به‌جای واقعیت‌های موجود، بر مبنای راهکارهایی به ظاهر جذاب، تصمیم‌گیری می‌کنند. بر طبق گفته الیوت ژاک، نظریه‌پرداز سازمانی «مدیریت در حال حاضر جایی قرار دارد که علوم طبیعی در قرن هفدهم بوده، حتی یک مفهوم جامع و کامل در مدیریت نیست که بتوان براساس آن نظریه‌ای قابل آزمایش ساخت.»

چرا برخی از تیم‌ها با یکدیگر خوب کار می‌کنند و برخی دیگر بد؟ تفاوت‌های ظریف بین



ساختارهای عمل‌گرا و غیر عمل‌گرا چیست؟


پاسخ این است که نمی‌دانیم. با تشکر از روزنامه‌نگار آمریکایی مارک بوکانان، آنچه می‌دانیم این است که ارتباط برای یک محیط کاری سالم اساسی است. این ارتباط در دو سطح شکل می‌گیرد: آنچه می‌گوییم و چگونه آن را می‌گوییم.

آزمایشگاه رسانه‌ای دانشگاه ام‌آی‌تی، تیم‌های خلاقیت را در یک بانک اصلی، زیر نظر قرار داد تا پاسخ به این سؤال را پیدا کنند: چه کسی، چه چیزی را، به چه کسی می‌گوید؟ چه کسی، چه زمانی، چه اندازه و به کجا می‌رود؟ «الف» با چه لحنی با «ب» حرف می‌زند؟ چه کسی تنش دارد و به نظر می‌رسد چه کسی از کار زیاد رنج می‌برد؟

این مدل که شبیه مدل «برادر ارشد» (مترجم: «برادر ارشد» Big Brother اشاره به رمان ۱۹۸۴، نماد و چهره نظام دیکتاتوری که به اشکال گوناگون بر زندگی طبقات مختلف مردم نظارت و کنترل دارد) به نظر می‌رسد، به نوعی، «معدن واقعیت» است.

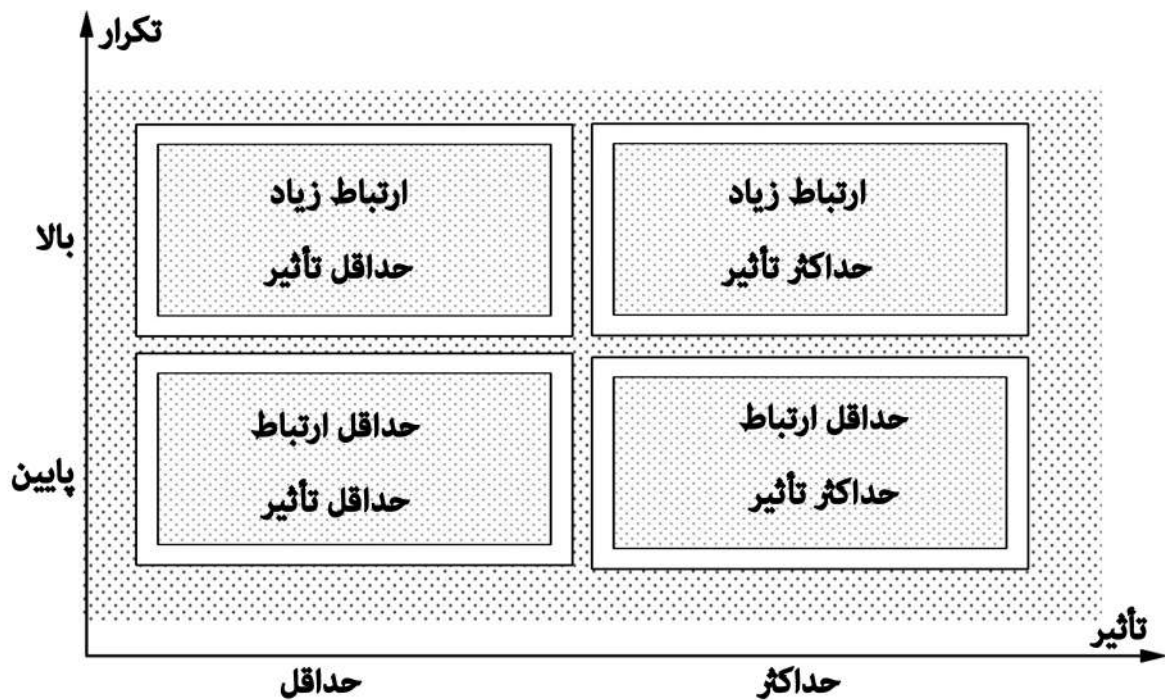


نتیجه آشکار در مورد بانک این است؛ افرادی که با دیگران بیشتر حرف می‌زنند و ایمیل بیشتری - چه خصوصی و چه کاری - می‌خوانند در کل شادتر و همین‌طور نسبت به کسانی که فقط روی کارشان تمرکز دارند، مؤثرترند.

با چه کسی بیش از همه حرف می‌زنید؟ 

برای نظر چه کسی بیش از همه ارزش قائلید؟



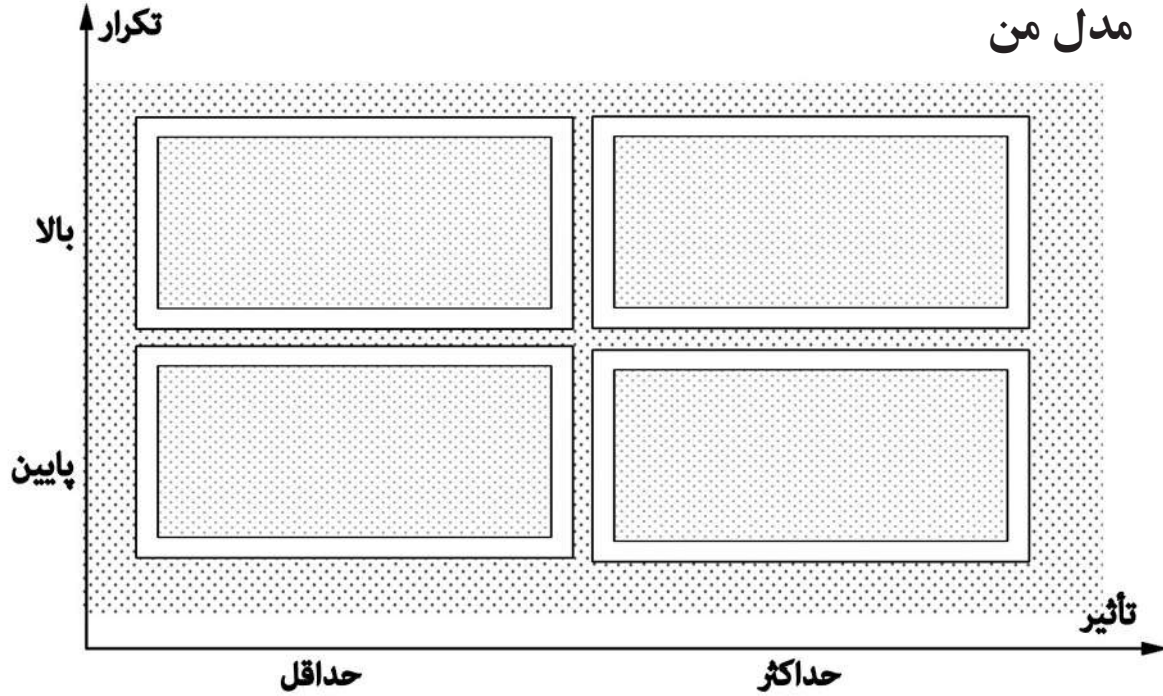


با چه کسی و چقدر حرف می‌زنید؟ نتیجه بحث‌هایتان چیست؟ بحث‌هایتان با همکارانتان را در جدول بالا مرتب کنید.



١٢٢

مدل من





## مدل هدف شبکه

### دوستانتان درباره شما چه می گویند؟

می توانید بگویید که پنج نفر از بهترین دوستان شما چه کسانی هستند و آیا می توانید بگویید که با کدام پنج نفر بیش از همه در ارتباط هستید و می توانید بگویید که چه وجه مشترکی باهم دارید؟

مدلی که در ادامه می آید تلاش می کند که افراد مورد تماستان را بر مبنای دفترچه تلفنتان تنظیم کند.

دفترچه تلفنتان را بردارید و بر مبنای معیار زیر آن‌ها را تقسیم کنید، چه کسی را می بینید و هرچند وقت یک بار؟ و به کدام گروه تعلق دارند (دوستان، خانواده، آشنایان، همکاران)؟ این



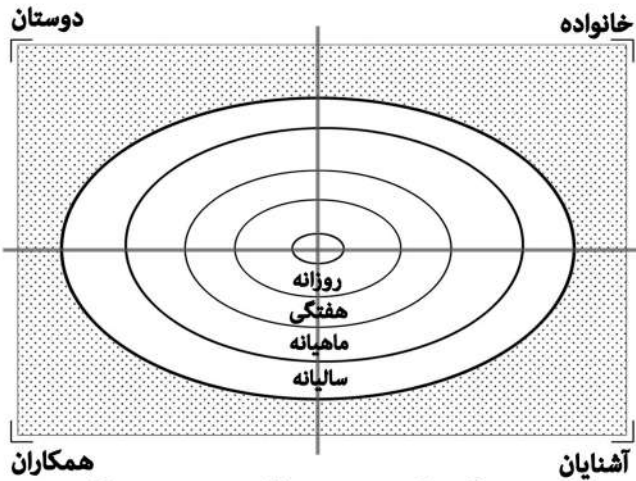
کار هم جالب است؛ سراغ دفترچه تلفنتان بروید و این‌ها را یادداشت کنید:

- چند نفر از شما ثروتمندتر و چند نفر فقیرتر هستند؟
- چند نفر از شما جوان‌تر و چند نفر پیرترند؟
- فکر می‌کنید چند نفر از شما جذاب‌تر هستند و بالعکس؟
- چند نفر ملیتشان مثل شما و چند نفر از ملیت‌های دیگر هستند؟

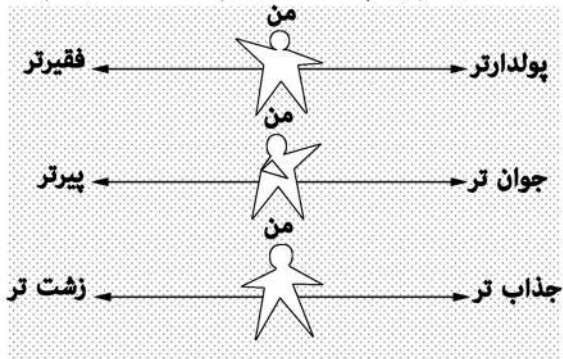
مردی که وقت کافی با خانواده‌اش نمی‌گذراند، هرگز نمی‌تواند یک مرد واقعی باشد.

دون کورلثونه

👁 همچنین مدل شجره‌نامه خانوادگی (صفحه ۴۶) را ببینید.



زن = زن      مرد = مرد      سایر ملیت ها = سایر ملیت ها



اسامی دوستان و همکارانتان را در این مدل بنویسید.

چند وقت یکبار آن ها را می بینید؟

چه کسی را بیشتر دوست دارید ببینید؟

چه کسی را ترجیح می دهید کمتر ببینید؟



## مدل اطلاعات سطحی

نیاز ندارید همه چیز را بدانید.

- خودتان وارد کنید:
- هفت گناه کبیره
- ده برنده جام جهانی فوتبال
- «سلام»، به پانزده زبان
- بیست جمله از انجیل
- متن و آهنگ سرود ملی



اطلاعات می تواند مردم را متأثر یا خسته کند. شما چه می دانید؟ با قسمت سمت راست بالا شروع کنید.

چطور دیگران را بهتر درک کنید؟





## مدل پنیر سوئیسی

### چطور اشتباهات رخ می‌دهد؟

هرکسی اشتباه می‌کند. برخی از افراد از اشتباهاتشان می‌آموزند، درحالی‌که برخی دیگر تکرارش می‌کنند. آنچه نیاز دارید درباره اشتباهات بدانید، در زیر آمده است.

انواع مختلف اشتباهات:

- واقعی - وقتی که فرآیندی اشتباه در جریان است، اتفاق می‌افتد.
- تلویحی - هنگامی که بخشی از فرآیند فراموش می‌شود، اتفاق می‌افتد.
- خطا - هنگامی که فرآیند درست، به شکل اشتباهی در جریان است، اتفاق می‌افتد.



سطوح مختلف اشتباه:

- سطح مهارتی
- سطح قانونی
- سطح اطلاعاتی


عواملی که به رخداد یک اشتباه کمک می کنند:

- افراد دست اندرکار - رئیس، گروه، همکاران و دوستان
  - تدارکات فنی - تجهیزات، محل کار
  - عناصر سازمانی - وظایفی که باید انجام شوند، زمان بندی
  - اثرات بیرونی - زمان، شرایط اقتصادی، حال و هوا، شرایط جوی
- مؤثرترین تصویر از علت‌ها و معلول‌های اشتباهات انسانی به مدل پنیر سوئیسی که جیمز ریزن

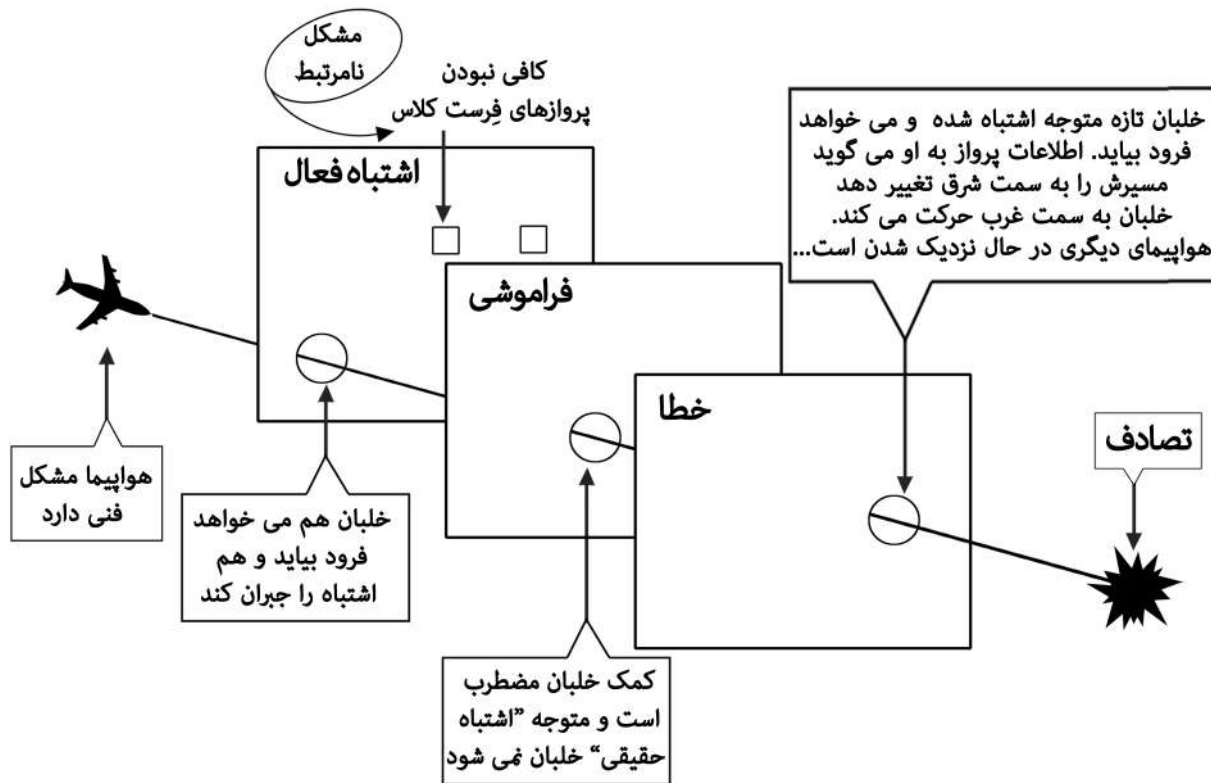


در ۱۹۹۰ ابداع کرده است، نسبت داده می‌شود. این مدل سطوح مختلف اشتباهاتی که اتفاق می‌افتد را با نوعی از پنیر سخت سوئیسی که سوراخ‌های زیادی دارد، مقایسه می‌کند. در دنیایی که اشتباهی وجود ندارد، این پنیر سوراخ ندارد؛ اما در دنیای واقعی پنیر به قطعات بسیار نازک بریده می‌شود که هر قطعه سوراخ‌های بسیاری در خودش دارد. سوراخ‌ها را به‌عنوان مجرای اشتباهات در نظر بگیرید. اگر اشتباه فقط از یک سوراخ در یک قطعه سرایت کند، آن‌قدر دیده نمی‌شود؛ اما اگر سوراخ‌های مختلف در یک ردیف قرار بگیرند و اشتباه بتواند تمام سوراخ‌های دفاعی را اشغال کند، می‌تواند به فاجعه منجر شود.

این مدل می‌تواند در زمینه طب و ترافیک هوایی در فرودگاه، یا هر جایی که اشتباه می‌تواند تبعات کشنده‌ای داشته باشد، استفاده شود.

تجربه نامی است که همه بر اشتباهاتشان می‌گذارند. اسکار وایلد 

👁 همچنین مدل نتیجه خوش‌بینانه (صفحه ۲۰۳) را ببینید.



تصویر اتفاقاتی که در سه سطح مختلف و سه سوراخ هم ردیف در پنیر رخ می دهد را نشان می دهد:

۱. خلبان اشتباه می کند. ۲. کمک خلبان اشتباه عکس العمل نشان می دهد. ۳. در حال اصلاح اشتباه اول، اشتباه دیگری رخ می دهد.



## هرم مازلو

### آنچه واقعاً نیاز دارید، آنچه واقعاً می‌خواهید؟

آبراهام مازلو در ۱۹۴۳، «هرم نیازها» را منتشر کرد. او نیازهای بشری را به شکل زیر طبقه‌بندی کرد:

نیازهای فیزیولوژیکی؛ خوردن، خوابیدن، گرما، روابط جنسی.

امنیت؛ جایی برای زندگی، امنیت شغلی، سلامت و محافظت در برابر سختی‌ها.


روابط اجتماعی؛ دوستان، همسر، عشق.

شناختی؛ موقعیت، قدرت، پول

خودشکوفایی؛ فردیت یا تشخیص توانایی‌های بالقوه شخصی و همین‌طور ایمان و تعالی.

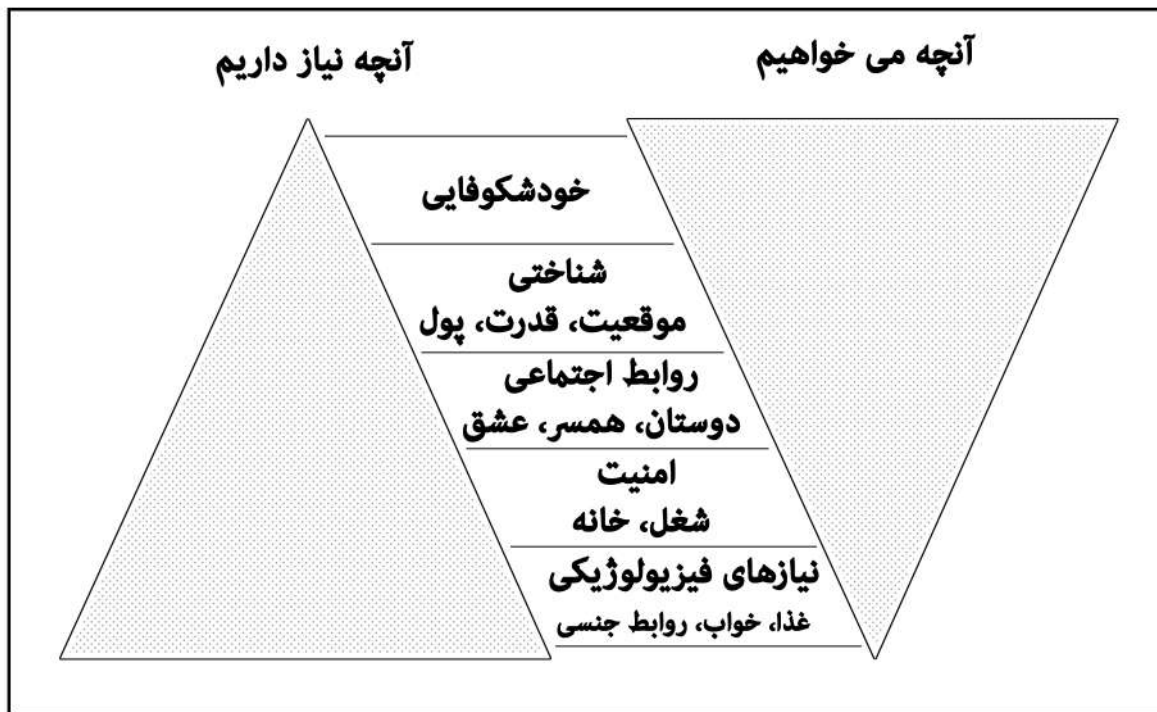


سه مورد اول نیازهای ابتدایی هستند که اگر ارضا شوند، فرد دیگر به آنها فکر نمی‌کند. دو مورد آخر آرزوی نیازهای رشد شخصی هستند که هرگز ارضا نمی‌شوند. مدل هرم‌ها وقتی جالب می‌شوند که آرزوهایمان را با نیازهایمان مقایسه کنیم.

قانون کلی برای دنیای غرب: 

چیزهایی که بیش از همه آرزوی داشتنش را داریم،

چیزهایی هستند که کمتر از همه به آنها نیاز داریم.



هرم نیازهای اولیه شخصیتان را خلق کنید: چه چیزی نیاز دارید؟ چه چیزی می خواهید؟



## بدون چارچوب بیاندیشید

### چگونه به ایده‌های درخشان دست یابیم؟

یک ایده خلاق واقعی بسیار کمیاب است. ایده‌های خلاقانه فعلی معمولاً یک ایده قدیمی است، که در شکلی تازه استفاده شده است.

هنگامی که ما منطقه امن عادت‌هایمان را ترک می‌کنیم یا قواعد را می‌شکنیم ایده‌های خلاقانه به وجود می‌آیند. مثالی که در اینجا آورده شده «مسئله نه نقطه‌ای» است که اولین بار در مجله‌های معما در ابتدای قرن بیستم مطرح شد.

تکلیف: نه نقطه را با حداکثر چهار خط مستقیم بدون اینکه خودکار را از روی کاغذ بردارید، به هم متصل کنید.





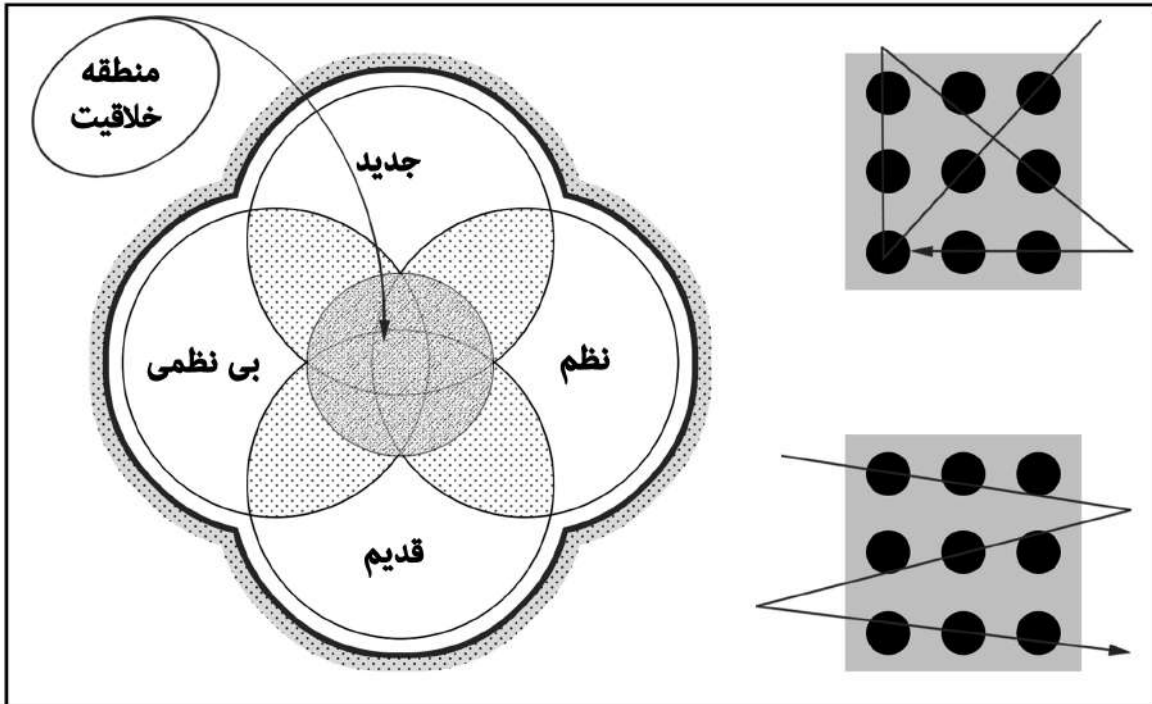
راه حل: ترند این است که خطوط را بیرون از جعبه نیز امتداد دهید.

این معما اغلب به عنوان یک نمونه از تفکر خلاق استفاده می شود؛ اما هیچ گونه نتیجه عجولانه ای نگیرید. دکتر پیتر سودفلد، استاد روانشناسی دانشگاه بریتیش کلمبیا به مشاهده جالبی دست یافته است. او روش تکنیک تحریک محیطی محدود را مطرح کرد. در این روش فردی را در یک اتاق تاریک بدون هیچ محرک دیداری یا شنیداری قرار می دهند. سودفلد متوجه شد که فرد دیوانه یا عصبی نشد. برعکس فشارخونش پایین آمد و حالش بهتر و خلاقیتش بیشتر شد.

اندیشیدن بدون چارچوب، بهتر از تفکر محدود است.



👁️ همچنین مدل مورفولوژی و اسکمپر (صفحه ۵۰) را ببینید.



چپ: خارج از چارچوب، جایی است که شناخته و ناشناخته با هم تلاقی دارند.  
 راست: دو راه برای وصل نه نقطه با چهار خط، وجود دارد.



## مدل سینوس میلیو و بوردیو

### به کجا تعلق دارید؟

مدل سینوس میلیو، یک مدل گرافیکی روانی برای استقرار گروه‌های فرهنگی اجتماعی مختلف است که یک فرد به آن‌ها تعلق دارد. این مدل معمولاً در بازاریابی برای تعریف گروه‌های هدف استفاده می‌شود. این ایده به وسیله جامعه‌شناس فرانسوی امیل دورکیم مطرح شده است. در دو صفحه بعدی نسخه‌ای دیگر از جامعه‌شناس فرانسوی، پی یر بوردیو آورده که در قالب مدل محوری است و به ندرت استفاده شده است.

تحلیل بوردیو از مصارف فرهنگی، ما را به تفکر درباره‌ی عملکردها و ریشه‌های عمیق فرهنگی وادار می‌کند.

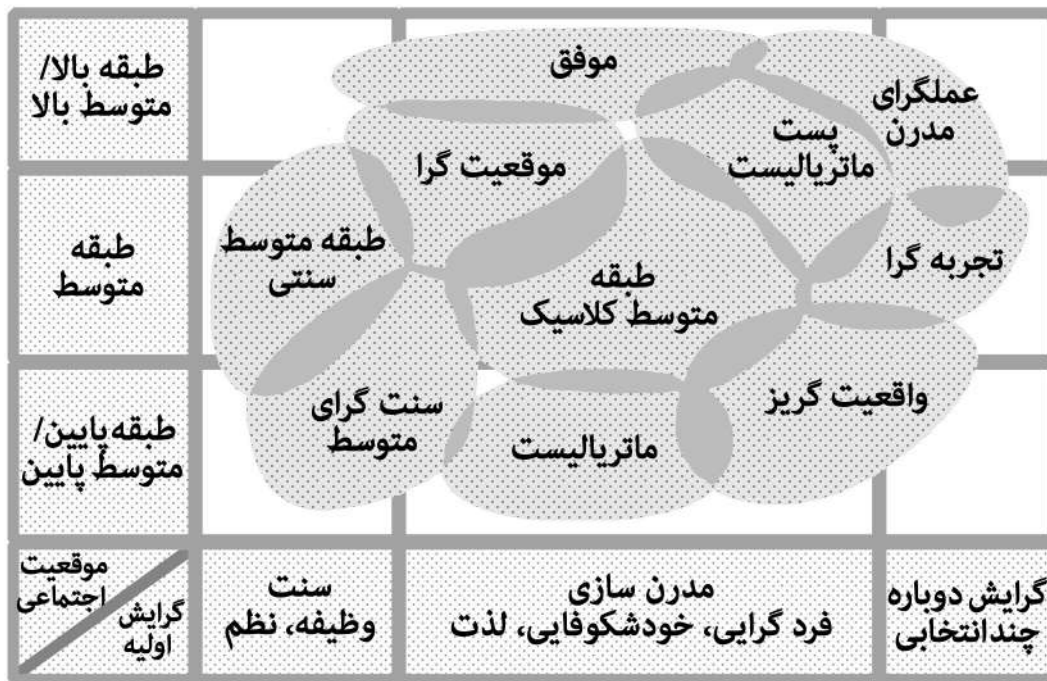


محدودیت گروه‌های سینوسی غالباً مورد انتقاد بوده است. حقیقت دارد که این مدل، نمی‌تواند پاسخ این پرسش را بدهد: «اگر پدرم راننده اتوبوس بود، مادرم هیپی بود، من طراح مد هستم و در اوقات فراغت با دوستانم در کلوپ گلف وقت می‌گذرانم، به کجا تعلق دارم؟» معرفیت این مدل می‌تواند به اصل قفل‌شدگی این مدل برگردد که اگر ما به چیزی عادت کنیم نمی‌خواهیم عاداتمان را تغییر دهیم، حتی اگر چیزی تازه و متفاوت که شاید بهتر باشد، مهیا شود.

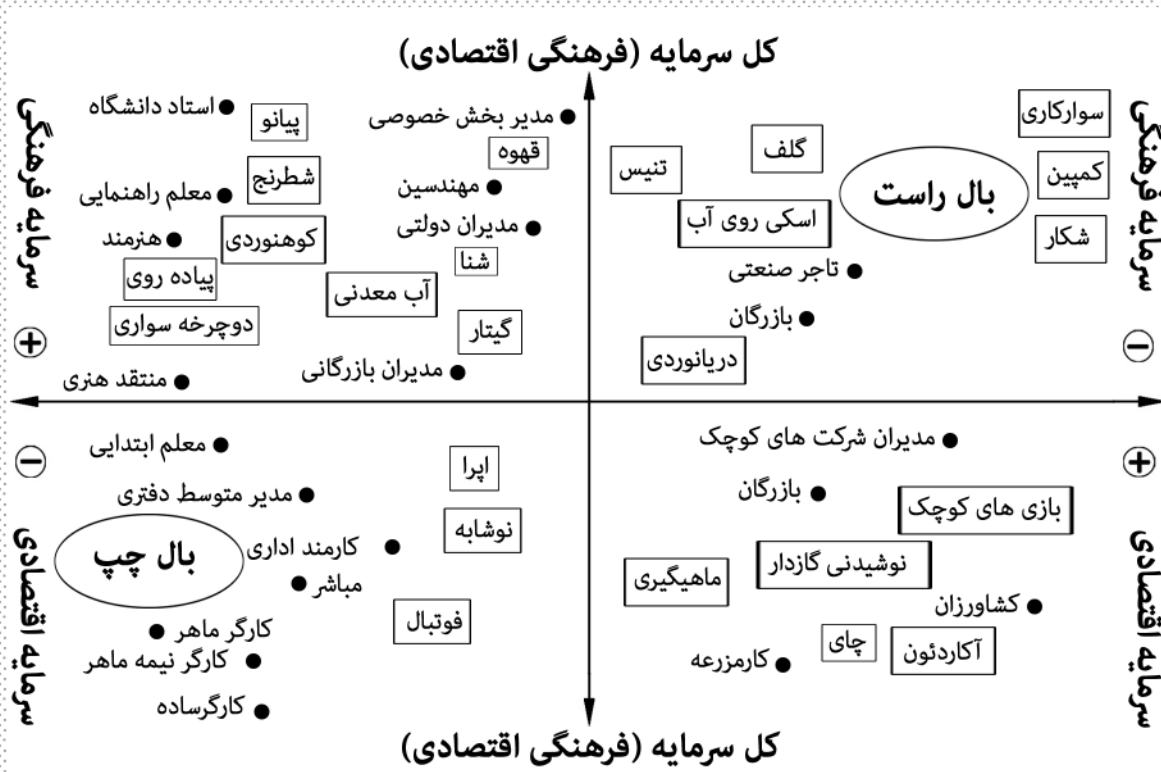
تقریباً تمام محققان بازاریابی و تحلیل‌گران بازار علیرغم محدودیت‌هایشان، از این مدل سینوس میلیو استفاده می‌کنند. این مدل به ما نشان می‌دهد که اگر اکثریت از یک سیستم استفاده کنند، برای سیستم دیگر بسیار سخت است که خودش را ارائه دهد. عادت قوی‌تر از اشتیاق به پیشرفت است.

خاستگاه ما، همان آینده‌ی ماست. 

مارتین هایدگر



خود را در کجای جدول قرار می دهید؟ والدیتان را چگونه دوست دارید کجا قرار گیرید؟



مدل بوردیو: خود را در کجای جدول قرار می دهید؟ والدیتان را چگونه؟ دوست دارید کجا قرار بگیرید؟



## مدل یادگیری حلقه‌های تودرتو

### چطور از اشتباهاتان بیاموزید؟

مدل یادگیری حلقه‌های تودرتو، عملکردتان و یادگیری از آن‌ها را نشان می‌دهد.

این نظریه بر مبنای کار نظریه‌پردازان سیستم، هاینتس فون فورستر و نیکلاس لومان، خصوصاً روی ایده «مشاهده ثانویه» بنا شده است. این فقط یک مدل نیست بلکه تکنیکی برای درک دانسته‌های کلی است. چگونه می‌توانید در این تکنیک مطلوب مهارت پیدا کنید؟ ساده است: می‌آموزید که چگونه مشاهده‌گرهای اولیه را ببینید.

مشاهده‌گرهای اولیه، چیزها را همان‌گونه که هستند می‌بینند. برای آن‌ها دنیا همین است.

از طرف دیگر مشاهده‌گرهای ثانویه، مشاهدات و آنچه مشاهده‌گرهای اولیه می‌بینند و چگونگی



دیدن آن را درک می کنند. به عبارت دیگر؛ مشاهده گره‌های ثانویه خود ناظر نوعی مشاهده‌اند. به‌طور مثال اگر شما از داور فوتبال برای تصمیم اشتباهی که گرفته انتقاد کنید، شما یک مشاهده گر ثانوی هستید. دیدگاه شما از دیدگاه داور متفاوت است چون شما یک قدم دورتر از بازی ایستاده‌ای و در متن بازی نیستید و به همین علت فکر می کنید قضاوتتان بهتر است. در طی عمل مشاهده، مشاهده گره‌های اولیه از روند مشاهده خویش آگاه نیستند. این نقطه کور آنهاست. تشخیص این نقطه کور، مشاهده گره‌های ثانویه را قادر می‌سازد که موضوع را بهتر درک کنند. آنها قادرند به مشاهده گره‌های اولیه نشان دهند که مشاهده کردن و همه چیز را متفاوت دیدن، به شکل دیگری نیز امکان پذیر است.

کریس آرجیس روانشناس و دونالد شون فیلسوف، تئوری یادگیری حلقه‌های های تودرتو را از درون این ایده‌های نظری مشاهده و استخراج کردند. در بهترین شکل، حلقه تنها (یعنی مشاهده‌ی اولیه)، بهترین کار است. عملی که خوب است، تغییر نمی‌کند؛ فقط مختصراً تکرار





می‌شود. اما در بدترین حالت بدترین مشاهده است، همان اشتباه تکرار می‌شود یا یک مشکل حل می‌شود، بدون اینکه پرسیم اصلاً چرا در ابتدا ایجاد شد.

در مدل یادگیری حلقه‌های تودرتو درباره‌اش فکر می‌کنید و می‌پرسید چرا این کار را انجام دادید و تلاش می‌کنید الگوی خودتان را بشکنید، نه فقط به سادگی با انجام عملی متفاوت، بلکه با تفکر درباره اینکه چرا این کار را انجام دادید و چرا از این طریق؟ چه موضوعات و ارزش‌هایی در پس عملکرد شما بوده است؟ اگر شما به آن‌ها کاملاً آگاه بودید، آیا قادر بودید آن‌ها را تغییر دهید؟

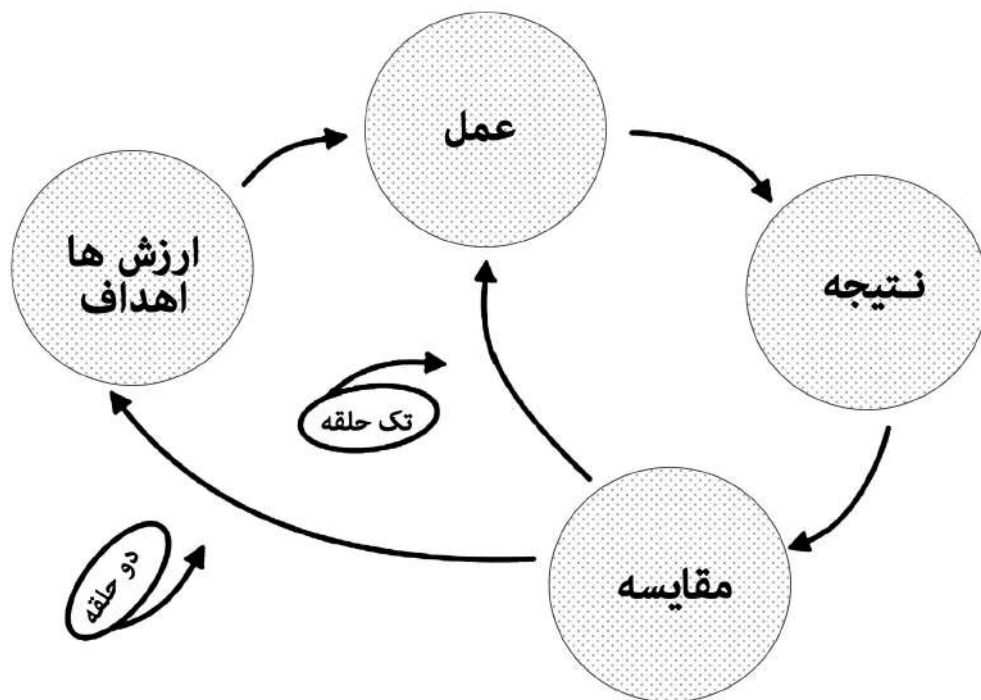
مشکل اصلی این تکنیک، اختلاف بین آنچه می‌گوییم و می‌خواهیم انجام دهیم (نظریه حمایت) و آنچه واقعاً انجام می‌دهیم (نظریه در حال انجام)، است. اگر واقعاً می‌خواهیم چیزی را تغییر دهیم، دستور دادن و درست کردن دستورالعمل برای کارمندان و خودمان کافی نیست، این‌ها فقط به عنوان دستور به ما می‌رسند (نظریه حمایت). تغییرات حقیقی، هنگامی رخ می‌دهد



که ما دلایل، اهداف و ارزش های ریشه‌ای عمیق را، ارزیابی مجدد کنیم. این‌ها «بخش‌های اجباری» هستند که تئوری در حال انجام را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

تغییری شو که می‌خواهی ببینی!

👁️ همچنین مدل جعبه سیاه و بهترین مدل بعدی جهانی (صفحات ۱۷۰ و ۲۰۶) را ببینید



آخرین باری که یک الگوی خانوادگی را شکستید و حقیقتاً متفاوت عمل کردید چه موقع بود؟  
 کدام الگو را دوست دارید بشکنید؟ چه چیزی مانع شماست؟



## مدل آل

### چطور مذاکره می کنید؟

معنای حروف مختصر ال (AI)، جستجوی مثبت و قدرشناسانه است. روشی که توسط دیوید کوپریدر آمریکایی، متخصص مدیریت ابداع شده است و در آن به جای نقاط ضعف، بر روی نقاط قوت، جنبه‌های مثبت و بالقوه یک شرکت یا یک شخص تأکید می‌شود. سؤال «در حال حاضر چه چیزی واقعاً خوب پیش می‌رود؟ جایگزین سؤال کلاسیک «مشکل چیست؟» می‌شود. تمرکز بر ضعف‌ها از ابتدا تأثیرات منفی خواهد داشت.

هر شخص، سیستم، محصول و ایده، اشتباهاتی دارد. در بهترین حالت، آگاهی از این حقیقت می‌تواند ما را به سمت فعالیت‌هایی برای بهتر کردن آن هدایت کند؛ اما در بسیاری از موارد تمرکز خیلی زیاد، روی ایرادهای یک ایده یا پروژه موجب خاموشی نگرش مثبت که برای




عملکردهای مثبت کاری ضروری است، می‌شود. قانون اولیه این است که ایده‌ای که هنوز کامل نشده را انتخاب و قبل از اینکه به دلیل کامل نشدن رهايش کنید، آن را توسعه دهید. افراد غالباً شخصیت واقعی‌شان را در طی بحث آشکار می‌سازند، چهار مدل اصلی بر مبنای واکنش افراد به پیشنهادات، قابل تعریف است:

ایراد یاب: «ایده خوب است، اما...»

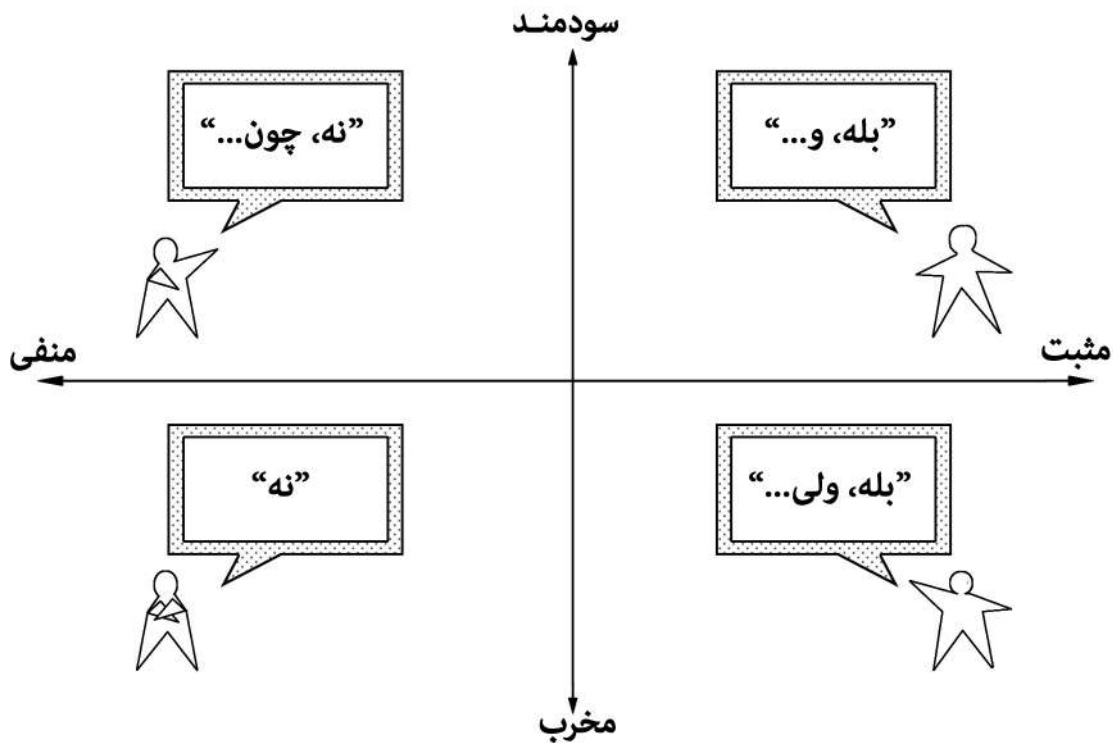
دیکتاتور: «نه!»

معلم مدرسه: «نه، این ایده خوب نیست؛ چون...»

متفکر ال: «بله و ما همچنین می‌توانیم...»

هر نادانی می‌تواند انتقاد کند و بیشتر نادانان انتقاد می‌کنند. 

بنجامین فرانکلین



دفعه بعد که در مباحثه گروهی شرکت کردید، از اینکه هر کسی در بحث چگونه حضور دارد، یادداشت بردارید.



## مدل دنیای کوچک

### حقیقتاً جهان چقدر کوچک است.

در سال ۱۹۶۷ روانشناسی اجتماعی استنلی میلگرام، ادعا کرد که هر فردی در دنیا فقط با چند درجه جدایی به فرد دیگر متصل است، حداکثر ۶ درجه، اگر بخواهیم دقیق باشیم. این مدل در سال ۱۹۹۰ تحولی را به عنوان بازی مهمانی آزمود: «کسی را می‌شناسم که کسی را می‌شناسد که کس دیگری را می‌شناسد...»

به این طریق شما می‌توانید خودتان را عملاً به هر شخص مشهوری در دنیا مرتبط کنید یا می‌توانید تمام هنرپیشه‌هایی که در فیلم ظاهر شده‌اند را به طریقی به هم وصل کنید. لارنس اولیور فقط دو قدم از پاملا آندرسون فاصله دارد. پاملا آندرسون در فیلم اسنپ دراگن (۱۹۹۳)



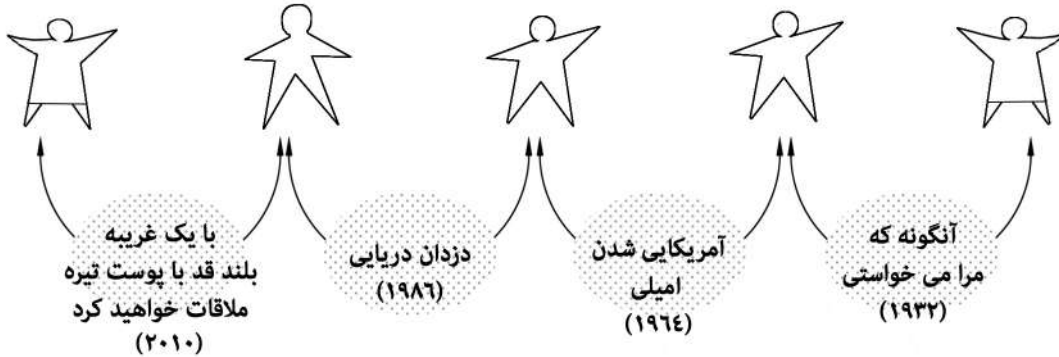
با جیمز وینگ هم‌بازی بود که او هم در فیلم دونده ماراتون (۱۹۷۶) با لارنس اولیور شرکت کرده بود.

پدیده دنیای کوچک درباره‌ی بازاریابی و ویروسی شبکه‌ای جالب‌تر می‌شود: چه کسی را می‌شناسید که می‌تواند ایده یا محصولات شما را در دنیا منتشر کند؟ شبکه‌های اجتماعی مثل لینکدین یا فیس‌بوک، تعداد افرادی که می‌شناسید و از طریق چه کسانی این افراد را می‌شناسید را نشان می‌دهد.

مهم نیست چه کاری می‌توانید انجام دهید، مهم این است که چه کسانی را می‌شناسید. 

👁 همچنین مدل شجره‌نامه خانوادگی و مدل نشانه‌های ظریف (صفحات ۴۶ و ۱۱۸) را ببینید.





فکر می کنید چند درجه فاصله بین شما و گرتا گابو هست؟




## مدل اصل پارتو

### چرا ۸۰ درصد خروجی، از ۲۰ درصد ورودی به دست می‌آید؟

در اوایل قرن بیستم، ویلفردو پارتو اقتصاددان ایتالیایی مشاهده کرد که ۸۰ درصد از ثروت ایتالیا متعلق به ۲۰ درصد از مردم است. این تمام چیزی نیست که فهمید؛ ۲۰ درصد از کارگران ۸۰ درصد کارها را انجام می‌دهند، ۲۰ درصد از مجرمین ۸۰ درصد جرم‌ها را مرتکب می‌شوند، ۲۰ درصد راننده‌ها باعث ۸۰ درصد تصادفات می‌شوند، ۲۰ درصد صندوق‌های سرمایه‌گذاری ۸۰ درصد پول را سرمایه‌گذاری می‌کنند، ما فقط ۲۰ درصد لباس‌هایی را که در کمدمان داریم می‌پوشیم، ۸۰ درصد وقتمان را با ۲۰ درصد دوستانمان می‌گذرانیم، در جلسات کاری ۸۰ درصد تصمیمات در ۲۰ درصد وقتی که گذاشته ایم گرفته می‌شود و ۲۰ درصد مشتریان یا محصولات

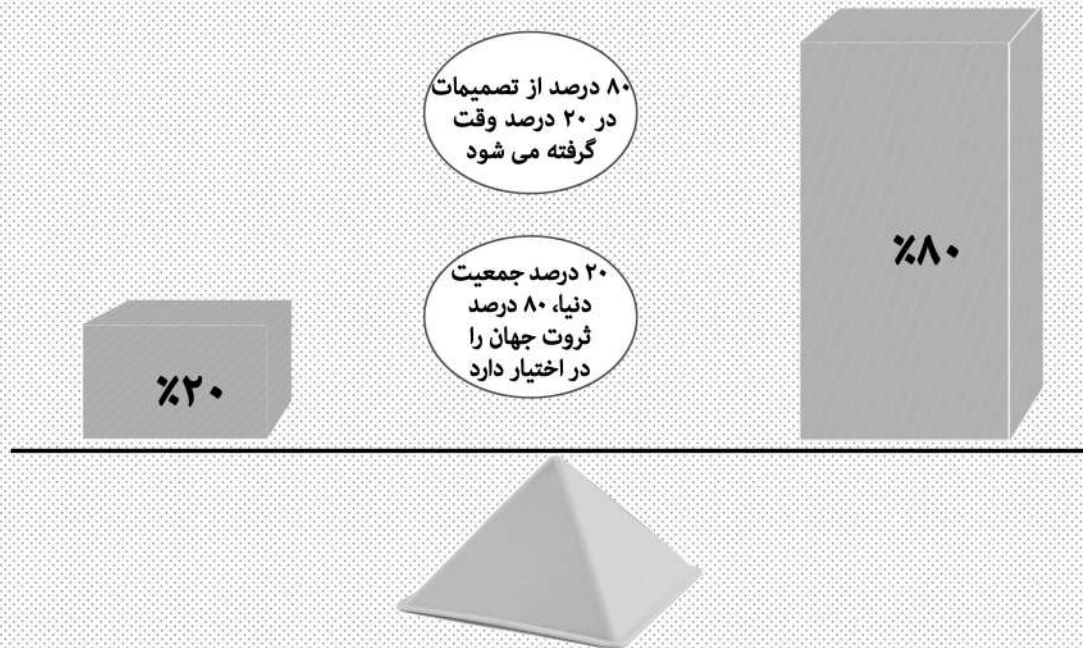


یک شرکت ۸۰ درصد حجم گردش مالی را تأمین می کنند. البته قانون پارتو بر همه چیز قابل انطباق نیست. ریاضیدانها قانون دقیق تر «۴-۶۴» را بیشتر می پسندند. چرا که ۸۰ درصد از ۸۰، برابر با ۶۴ می شود و ۲۰ درصد از ۲۰، برابر با ۴ می شود؛ اما هر کسی که می خواهد وقتش را بهینه سازی کند، باید بداند که تقریباً ۲۰ درصد از وقتی که می گذارد به ۸۰ درصد نتیجه می رسد.

به محض اینکه بتوانم وقتی پیدا کنم، 

قطعاً در کلاس چگونه و قتم را مدیریت کنم شرکت خواهم کرد.

لوئیس ای بونه



اصل پارتو: پدیده ای آماری را توصیف می کند که به موجب آن تعداد کمتری از چیزهایی با ارزش های بیشتر در کل تأثیر می گذارد تا تعداد بیشتری از چیزهایی که ارزش کمتری دارند.



## مدل دم‌دراز

### چگونه اینترنت اقتصاد را متحول می‌کند؟

نظریه پارتو که ۲۰ درصد از تولیدات ۸۰ درصد گردش مالی را موجب می‌شوند، همیشه نمی‌تواند درست باشد. در سال ۲۰۰۴ مسئول شبکه‌های داخلی کریس اندرسون اعلام کرد که تقریباً تمام چیزهایی که روی اینترنت برای فروش گذاشته شده بود - حتی محصولات عجیب و غریب و غیرضروری - فروش رفته است. به نظر می‌رسد که تجارت و خرید و فروش به جای یکنواختی، به سمت تنوع متمایل است.

اندرسون از منحنی تقاضا استفاده کرد که ادعایش را ثابت کند. در آخر سمت چپ منحنی با شیب تندی رو به بالا می‌رود. اینجا پرفروش‌ترین محصولات هستند که ۲۰ درصد بازار

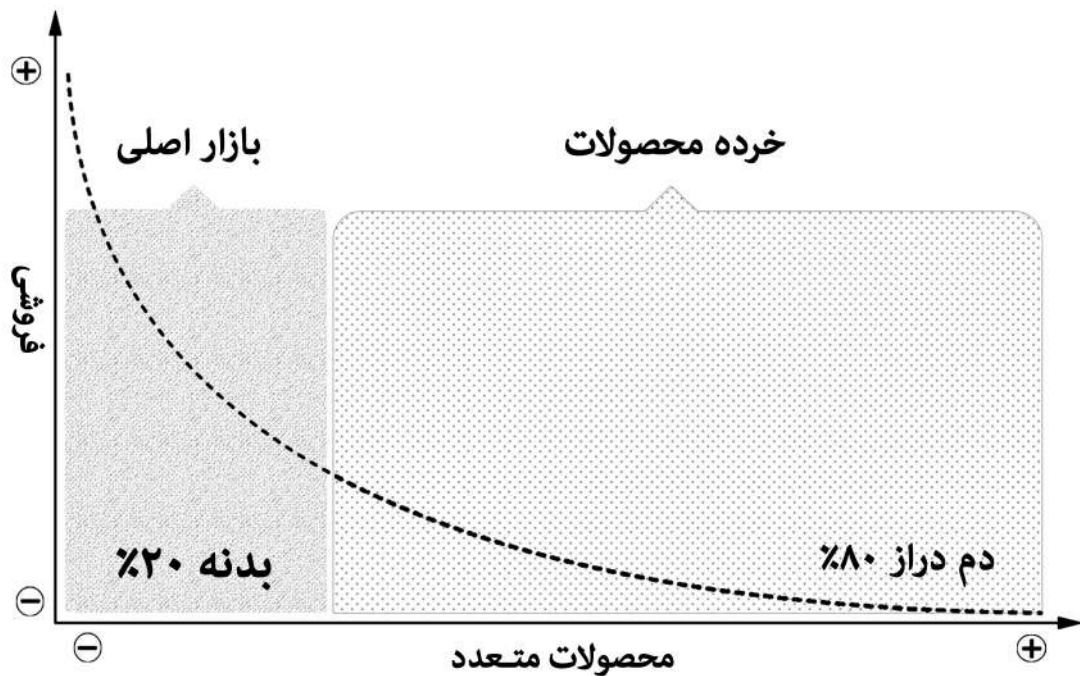


را گرفته اند. سپس منحنی به آرامی به طرف راست ادامه می‌یابد، اینجا جایی است که ما کم‌فروش‌ترین کتاب‌ها و فیلم‌ها را داریم. این بخش منحنی بازتر و شامل محصولات بیشتری نسبت به نقطه اوج است. به‌طور غریزی کسی که فکر می‌کند قانون پارتو درست است، باور دارد که پرفروش‌ترین (۲۰ درصد) از بقیه فروش (۸۰ درصد) پرمفعت‌تر است؛ اما ارقام نتیجه متفاوتی را نشان می‌دهد. (به قول اندرسون) دم‌دراز نمودار، گردش مالی بالاتری نسبت به قسمت پرفروش‌ها دارد.

اینترنت بزرگ‌ترین کتابخانه جهان است، فقط مانند این است که تمام کتاب‌ها روی زمین هستند.

جان آلن پائولوس

👁️ همچنین مدل اصل پارتو (صفحه ۱۵۴) را ببینید.



بازار اصلی پر فروش ترین ها را می خواهد، اما تقاضا برای خرده محصولات هم وجود دارد. شاید تقاضای فردی کم باشد ولی در مجموع خرده محصولات ارزش بیشتری از پر فروش ها دارند.



## شبیه‌سازی مونت کارلو

### چرا فقط می‌توانیم نتیجه نهایی را تخمین زد؟

عدد پی ( $3/1415927\dots$ ) از نظر ریاضی دان‌ها غیرمنطقی است و هرگز نمی‌توان آن را به‌طور کامل نوشت. بخش اعشاری آن به‌طور نامحدود و به شکل اعداد تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی ادامه دارد. این قابل پیش‌بینی نبودن در بسیاری از پدیده‌هایی که ما دوست داریم قابل پیش‌بینی باشند، مثل تغییرات آب و هوایی یا نوسانات قیمت سهام نیز وجود دارد. با الهام از شهر مونت کارلو، روش شبیه‌سازی کامپیوتری ایجاد شد که این پدیده‌های به‌ظاهر غیرقابل شمارش را بشمارد.

اگر یک تاس بیندازید می‌دانید که اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ خواهد آمد؛ اما نمی‌دانید که کدام یک





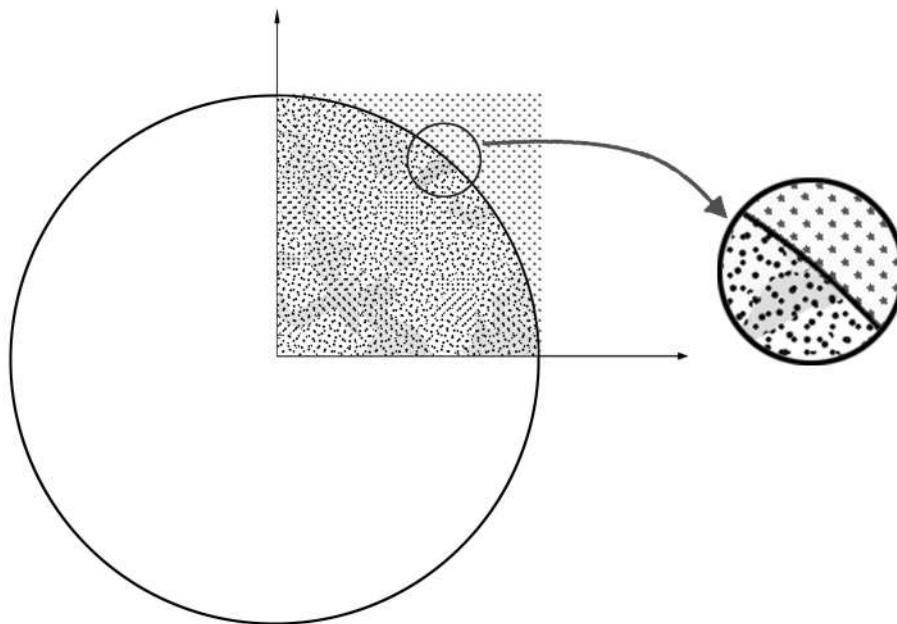
از شماره‌ها را خواهید آورد، این همان شبیه‌سازی مونت کارلو است: با پرتاب های متعدد تاس بر مبنای نمونه‌برداری تصادفی، برای مشخص کردن یک بازدهی از ترکیبی از شمارش تصادفی و آماری. چرا مدل مونت کارلو مهم است؟ چون به ما یادآوری می‌کند که این مدل واقعیت را معرفی نمی‌کند، بلکه واقعیت را به‌طور تقریبی نشان می‌دهد.

اگر دقیقاً بدانم که چه کاری را می‌خواهم انجام دهم،

چه فایده‌ای دارد که انجامش دهم.

پابلو پیکاسو

👁️ همچنین مدل جعبه سیاه، قوی سیاه و بهترین مدل بعدی جهانی (صفحات ۱۷۰ و ۱۶۳ و ۲۰۶) را ببینید.



در این مدل می خواهید پیش بینی کنید که یک نقطه کجا قرار می گیرد. برای انجام این کار، بگذارید صدها نقطه به شکل تصادفی به داخل مربع "بارد" و بشمارید که چه تعدادی در داخل و چه تعدادی در خارج از یک دایره فرود آمده است. این فرآیند را به دفعات تکرار کنید، نتیجه ای که به دست می آید از نظر آماری شناخته شده است. اما هنوز احتمال خطا هست (اگر بیشتر نقطه ها در داخل بیفتند، می توانید پیش بینی کنید که نقطه شما در آینده کجا قرار خواهد گرفت).



## مدل قوی سیاه

### چرا تجربیات شما، از شما فرد خردمندتری نمی‌سازد؟

برای یک فرد متفکر سه سؤال در اینجا می‌آید: از کجا می‌دانیم که چه چیزی می‌دانیم؟ آیا گذشته به ما کمک می‌کند که آینده را پیش‌بینی کنیم؟ چرا ما هرگز در انتظار وقایع غیرمنتظره نیستیم؟

برتراند راسل در کتاب مشکلات فلسفه (۱۹۱۲) به‌طور خلاصه پاسخ‌هایی به این سه سؤال داد: مرغی که منتظر است هرروز به او غذا داده شود، فرض را بر این می‌گذارد که این وضعیت ادامه خواهد داشت و باور می‌کند که انسان‌ها مهربان هستند. هیچ چیزی در زندگی مرغ نشانه‌ای



از این حقیقت نیست که یک روز کشته خواهد شد.

ما انسان‌ها نیز باید اذعان کنیم که بزرگ‌ترین فجایع که ما را متحیر می‌کنند، به‌صورت کاملاً ناگهانی سر می‌رسند؛ بنابراین به گفته راسل ما همیشه باید مفروضاتمان را زیر سؤال ببریم.

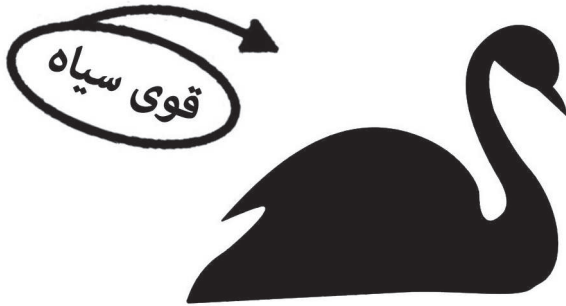
به‌طور مثال هنگامی که دو هواپیمای بوئینگ به مرکز جهانی تجارت جهانی اصابت کردند، مردم شوکه شدند، با وجود این در هفته‌ها و ماه‌هایی که در پی ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ آمد به نظر می‌رسید که تقریباً همه چیز به این واقعه و حمله اشاره داشت.

نویسنده لبنانی نسیم نیکلاس طالب، این پدیده - یعنی عدم توانایی ما در پیش‌بینی آینده بر مبنای گذشته - را قوی سیاه نامیده است. در دنیای غرب همیشه این‌گونه به نظر می‌رسید که تمام قوها سفیدند تا اینکه طبیعت شناسان در قرن هفدهم نژادی از قوی سیاه را کشف کردند، چیزی که تا آن زمان غیرقابل تصور بود، ناگهان پذیرفته شد.



تئوری قوی سیاه طالب، در حقیقت یک مدل نیست؛ بلکه رد کردن قانون علت و معلولی است؛ و به ما یادآوری می‌کند که آن‌چنان محکم به ستون‌ها چسبیده ایم که با آن سرنگون می‌شویم. قوهای سیاه -وقایع غیرمنتظره- زندگی شما چه بودند و چه موقع اتفاق افتادند؟

👁 همچنین مدل جعبه سیاه و بهترین مدل بعدی جهانی (صفحات ۱۷۰ و ۲۰۶) را ببینید.





## مدل شکاف - توسعه

### چرا هر کسی یک آی پد دارد.

چرا برخی از ایده‌ها - حتی بعضی ایده‌های احمقانه - محبوب می‌شوند؛ در حالی که بقیه قبل از شکوفا شدن پژمرده می‌شود و از دید عموم ناپدید می‌شوند.

جامعه‌شناسان مسیری که یک ایده یا محصول جذاب از آن طریق مشهور می‌شود را «توسعه» نام‌گذاری کرده‌اند، یکی از مشهورترین تحقیقات در زمینه توسعه، تحلیلی است که بروس رایان و نیل گراس در سال ۱۹۳۰ در منطقه گرین کانتی ایوا روی توسعه ذرت پیوندی انجام دادند. نوع جدید ذرت از هر نظر بهتر از نوع قدیمی بود؛ ولی باز بیست و دو سال طول کشید تا در سطح وسیع پذیرفته شود.



محققان نظریه توسعه، کشاورزانی را که در سال ۱۹۲۸ از ذرت‌های جدید استفاده کردند را «بدعت‌گذار» نامیدند و گروه بزرگ‌تری که تحت تأثیر آن‌ها قرار گرفتند را «متأثرین اولیه» نامیدند. آن‌ها رهبران فکری و نظری در جوامع بودند انسان‌های محترمی که تجارت بدعت‌گذاران را مشاهده می‌کردند و سپس به آن‌ها می‌پیوستند. در پایان سال ۱۹۳۰ «توده‌ی دیرباوران» - که هرگز قبل از اینکه، چیزی توسط کشاورزان موفق آزمایش شده باشد آن‌ها را تغییر نمی‌دهند - نیز از آن‌ها پیروی کردند. حتی در مقطعی به «ویروس ذرت پیوندی» آلوده شدند و سرانجام آن‌ها را به محافظه‌کاران سرسخت یا «جاماندگان» منتقل کردند.

اگر این واقعه را به یک نمودار تبدیل کنیم، این توسعه شکل یک منحنی کلاسیک رشد فراگیر دارد. در ابتدا به آرامی بالا می‌رود، سپس به نقطه بحرانی یک محصول جدید ارائه شده بازار می‌رسد و بعد مانند بسیاری از محصولات شکست می‌خورد. نقطه بحرانی برای هر بدعتی، انتقال از متأثرین اولیه به دیرباوران است، چون در این نقطه است که یک «شکاف» ایجاد



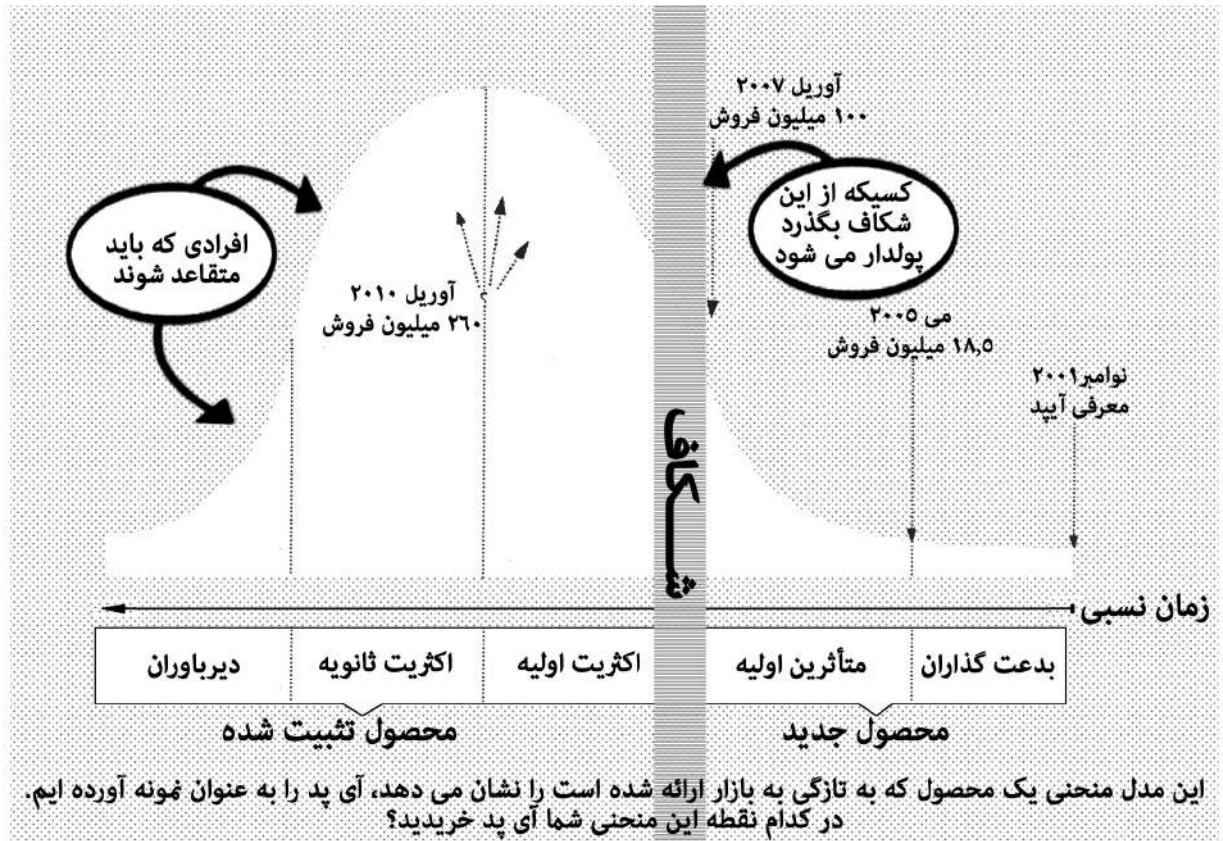
می‌شود. طبق نظریه مورتون گروجنس جامعه‌شناس آمریکایی، اگر استفاده‌کنندگان متأثرین اولیه موفق شوند که این بدعت را از این شکاف بگذرانند و به توده دیرباوران برسانند، چرخه فراگیر به نقطه اوج می‌رسد. هنگامی که توده‌ها محصول را می‌پذیرند و منحنی به شدت اوج می‌گیرد و بعد دوباره سیر نزولی دارد و فقط جاماندگان باقی می‌مانند. با ابداعات تکنولوژیکی مانند آی‌پد و آیفون چرخه توصیف‌شده در بالا، خیلی کوتاه است. جالب است که بدانیم وقتی توده‌ها آن را می‌پذیرند، متأثرین اولیه از محصول دور می‌شوند و دنبال محصول تازه‌ای می‌گردند. مدل شکاف را جفری مور مشاور و نویسنده آمریکایی، مطرح کرد.

در ابتدا تو را انکار می‌کنند، سپس به تو می‌خندند، بعد با تو می‌جنگند و در ادامه تو پیروز می‌شوی.

ماهاتما گاندی

👁️ همچنین مدل دم‌دراز و اصل پارتو (صفحات ۱۵۷ و ۱۵۴) را ببینید.







## مدل جعبه سیاه

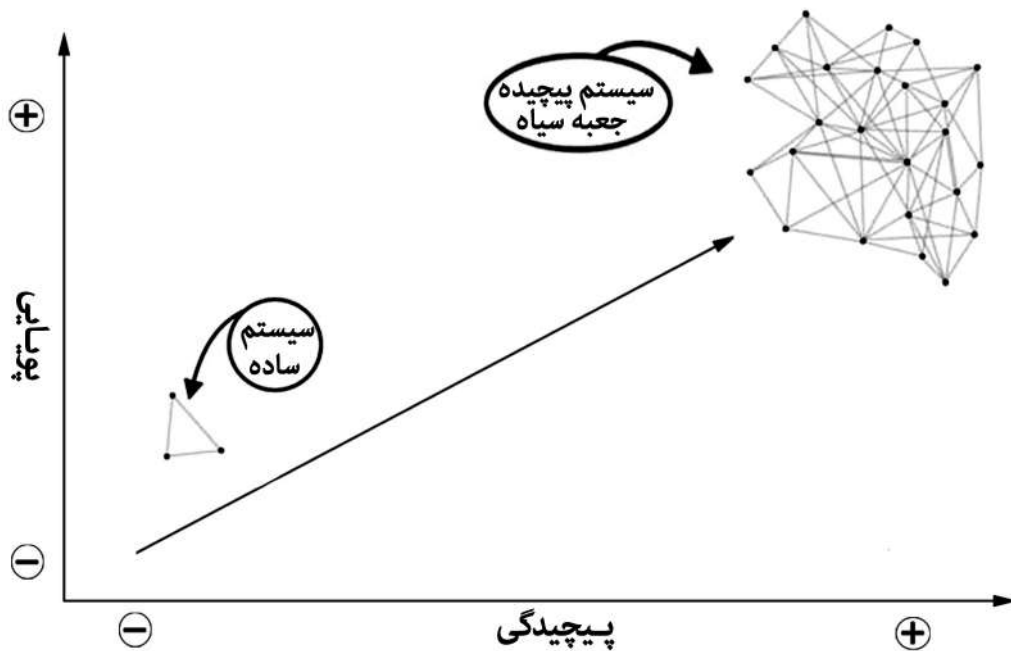
### چرا ایمان جایگزین دانش می‌شود؟

مسلم است که دنیای ما هر لحظه پیچیده‌تر می‌شود. سیاه و سفید، خوب و بد، درست و غلط توسط ساختارهای پیچیده‌ای جایگزین شده‌اند که مردم را در تاریکی رها می‌کنند. سرعت و پیچیدگی دنیای پیرامون ما، رو به افزایش است. میزان معلومات ما - آنچه واقعاً به دست می‌آوریم و می‌فهمیم - هر لحظه در حال کاهش است. در اواخر دهه ۱۹۸۰، معلمین هنوز در تلاش بودند که چگونگی کارکرد کدهای دوتایی را برای شاگردان آموزش دهند که درک کنند چگونه کامپیوتر کار می‌کند. در دنیای امروز کم‌وزیاد فرض بر این است که بسیاری چیزها که در اطراف ما هستند مثل موبایل و آی‌پد را درک نکنیم و اگر شخصی هم تلاش کند



که DNA را برای ما توضیح دهد، احتمالاً گیج می شویم و نمی فهمیم. ما به طور فزاینده‌ای با «جعبه‌های سیاه» زیرساخت‌های پیچیده‌ای احاطه شده‌ایم که حتی اگر بخواهند آن‌ها را برای ما توضیح دهند، نمی فهمیم. ما فرآیندهای داخلی یک جعبه سیاه را درک نمی کنیم، اما کم و زیاد ورودی‌ها و خروجی‌های آن را در تصمیم‌گیری‌مان در نظر می گیریم. میزان اطلاعاتی که باید باور کنیم، بدون اینکه آن را درک کنیم، هر لحظه رو به افزایش است. در نتیجه، به کسی که چیزی را توضیح می دهد، بیشتر از خود توضیح اهمیت می دهیم. در آینده طبیعی خواهد بود که به جای بحث با افراد آن‌ها را با نشان دادن تصاویر و احساسات متقاعد کنیم.

👁️ همچنین مدل قوی سیاه (صفحه ۱۶۳) را ببینید.



سرعت پیچیدگی یک فرآیند در ارتباط با یکدیگر افزایش می یابد.  
 ما غالباً قادر به درک توضیحاتی که پیچیدگی شان رو به افزایش است نیستیم.



## مدل موقعیت

### چگونه برنده را تشخیص دهید؟

همه ما رؤیاهای اجتماعی داریم، اینکه کاش در خانواده مرفهی متولدشده بودید. یا حداقل کمی پولدارتر بودید؛ اما چگونه می‌توانیم تفاوت‌های طبقاتی و موقعیت اجتماعی را تشخیص دهیم؟ این مدل دو محور دارد: چگونه آن را خرج می‌کنید؟ چگونه آن را به دست می‌آورید؟ در این مدل چهار تیپ را معرفی می‌کنیم:

### پولدارهای قدیمی

ثروتمندان شکل گرفته را می‌توان از پابندی سرسختانه‌شان به مجامع قدیمی در مقابل دنیای در



حال تغییر شناخت. آن‌ها دوتا رولزروویس هم‌شکل دارند چون می‌ترسند که زیادی خودنما به نظر برسند. آن‌ها میلیون‌ها دلار را به خیریه‌ها می‌بخشند که وجدانشان آسوده شود. کمی مضحک و مسخره به نظر می‌رسند.

### **بچه پولدارها**

این‌گونه به نظر می‌رسد که دنبال یک هویت خاص که هرگز وجود نداشته، می‌گردند. در هیچ چیزی خوب نیستند، معمولاً باید این افراد را نادیده گرفت.

### **تازه به دوران رسیده‌ها**

پولشان را آن‌چنان خرج می‌کنند که انگار فردایی وجود ندارد، تا جایی متظاهرانه، که همه ببینند. سمبل اجتماعی این گروه ماشین‌های شاسی‌بلند گول‌آسا است. هرچند این گرایش




دیوانه‌وار نشان می‌دهد که همه چیز به زودی تمام می‌شود.

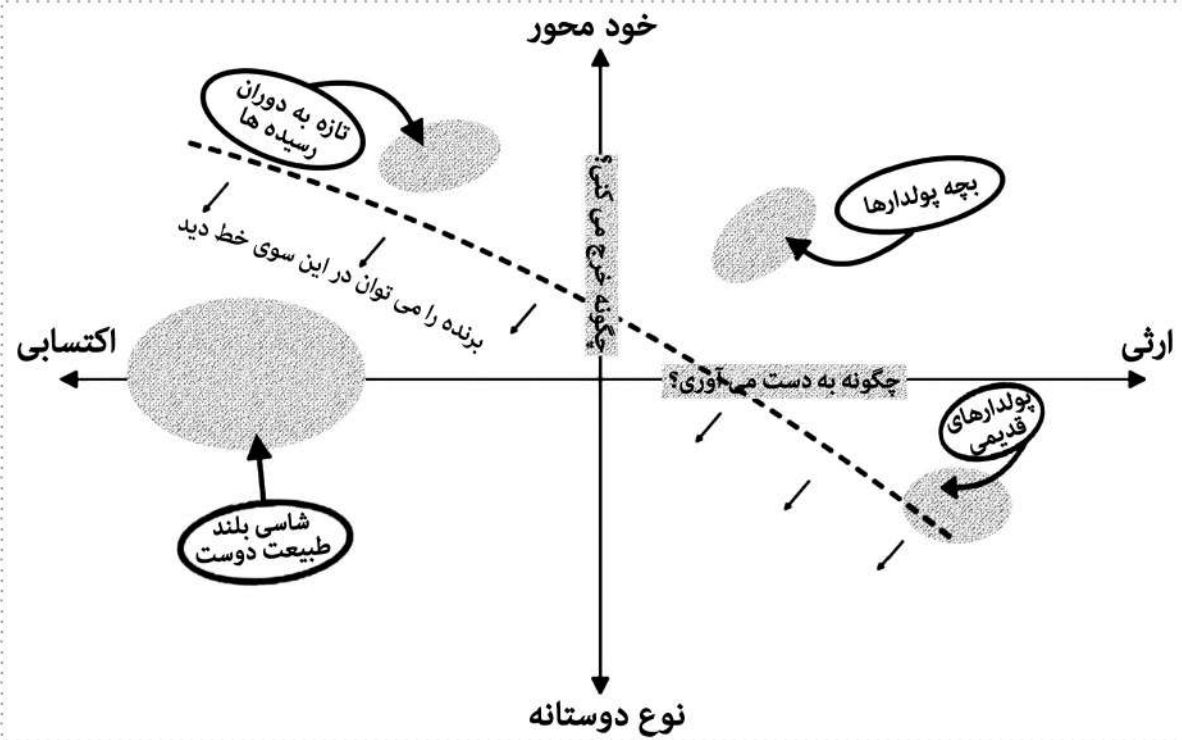
### شاسی بلند طبیعت دوست

کار خلاقانه، سبک زندگی ارگانیک و ماشین شاسی بلند سبز (حامی طبیعت) از قبل اعلام می‌دارد که یک دگرگونی جهانی در پیش است که در آن خوبی بر بدی غلبه می‌کند؛ اما در این مسیر زندگی پایدار، انگیزه بیشتر منافع فردی است تا عذاب وجدان. شاسی بلندهای حامی طبیعت از تجمعات دوری نمی‌کنند، چرا که در این زمانه چیزهای لوکس مطابق با طبیعت است. سمبل این پدیده نخبگان جدید، شاسی بلند سبز است: تجمل در حد معقول.



 فقیر آرزوی ثروتمند شدن دارد، ثروتمند آرزوی شادی دارد،  
مجرد آرزو دارد ازدواج کند و متأهل آرزو دارد بمیرد.  
آن لندرز







## دوراهی زندانی

### چه موقع ارزشمند است به کسی اعتماد کنید؟

همان‌طور که از قدیم می‌گویند «اعتماد راه را برای خیانت هموار می‌کند»؛ اما آیا این درست است؟ پاسخ در معمای زیر آمده است.

دو زندانی متهم به انجام جرمی هستند. حداکثر محکومیت برای این جرم ۱۰ سال زندان است. هر یک جداگانه دستگیر شدند به هر کدام پیشنهاد مشابهی داده شده است، اگر یکی اعتراف کند که هر دو، جرم را مرتکب شده‌اند و همدستش ساکت بماند، حکم دستگیری علیه او لغو می‌شود؛ اما شریک جرم باید ده سال کامل را زندانی شود. اگر هر دو ساکت بمانند، شواهد به قدری است که هر دو نفر را می‌توانند فقط به اندازه دو سال زندانی کنند؛ اما اگر هر دو به




جرم اعتراف کنند به ۵ سال زندان محکوم می‌شوند. مظنونان نمی‌توانند مشورت کنند. آن‌ها در مواجهه با این سؤال چه می‌کنند؟ آیا آن‌ها به یکدیگر اعتماد می‌کنند؟

این دوراهی زندانی نامیده می‌شود که یک معمای کلاسیک در تئوری بازی‌هاست. دو زندانی اگر واضح‌ترین راه‌حل را انتخاب کنند، هر دو بازنده هستند؛ یعنی خودشان را اول در نظر بگیرند، هر یک به پنج سال زندان محکوم‌اند. اگر هر کدام به دیگری اعتماد کند و ساکت بماند، منصفانه‌تر خواهد بود، در این صورت هر کدام دو سال زندانی می‌شوند. توجه داشته باشید، اگر فقط یکی از مظنونین اعتراف کند، آن دیگری حکم ۱۰ سال زندان خواهد داشت و شخص اعتراف کننده آزاد است.

در سال ۱۹۷۹، دانشمند علوم سیاسی رابرت اکسلرود، مسابقه‌ای را طراحی کرد که در آن چهارده همکار دانشگاهی ۲۰۰ بار معمای دوراهی زندانی را در مقابل یکدیگر بازی کردند تا اینکه بهترین راهکار را پیدا کنند و به این نتیجه رسیدند که در دور اول بازی بهترین راه، همکاری با


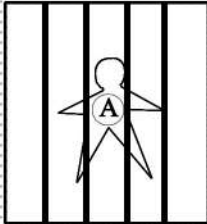
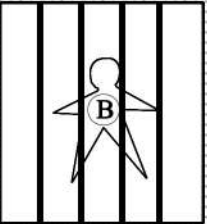
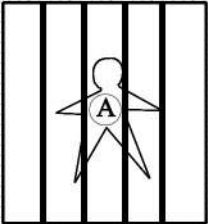
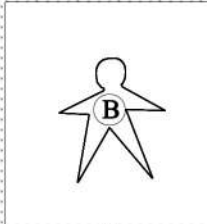



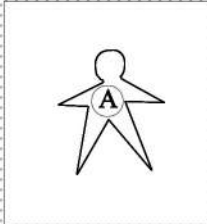
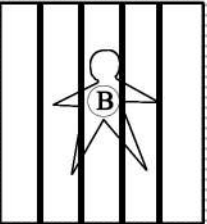
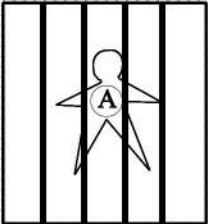
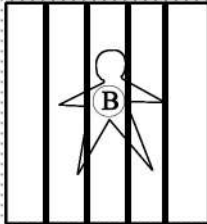
هم دستِ خود است (به او اعتماد کنید). در دور دوم کاری را انجام دهید که هم‌دستان در دور اول انجام داده است. با تقلید از حرکت‌هایش، او هم از شما پیروی خواهد کرد.

با مشت گره کرده نمی‌توانید دست بدهید. 

این‌دیرا گاندی

	اعتراف		سكوت
---	--------	---	------

اعتراف 	 ۵ سال	 ۵ سال	 ۱۰ سال	 ۰ سال
---	--	--	--	--

سكوت 	 ۰ سال	 ۱۰ سال	 ۲ سال	 ۲ سال
---	--	---	---	--

چطور موجب رشد دیگران شوید؟



## مدل عملکرد تیمی در کسلر-سی بت

### چگونه گروه را به تیم تبدیل کنید

صدها مدل و استراتژی در زمینه کارایی تیمی وجود دارد. یکی از بهترین‌ها و همین‌طور یکی از ساده‌ترین‌ها به وسیله‌ای آلن در کسلر و دیوید سی بت، مؤسسان شرکت مشاوره گراو ایجاد شده است. این مدل هفت مرحله مختلف دارد که شرکت‌کنندگان در یک پروژه که به صورت نمونه هستند را شامل می‌شود.

فلش‌ها را روی مدل دنبال کنید. در هر مرحله سؤالی هست که باید در آن نقطه از خود پرسید: در شروع پروژه، «چرا من اینجا هستم؟»؛ در وسط پروژه، «ما چگونه آن را انجام خواهیم داد؟»؛ در انتها، «چرا ادامه می‌دهیم؟». همین‌طور چندین صفت است که به‌طور شاخص احساسات



شرکت کنندگان را در طی آن مرحله توصیف می‌کند، هم احساساتی که آن‌ها در زمان انجام کار دارند و هم احساساتی که در مرحله اتمام موفقیت آمیز کار دارند. بسیاری از مراحل واضح به نظر می‌رسد ولی تجربه نشان داده است که همه گروه‌ها از این مراحل می‌گذرند. اگر شما یک مرحله را نادیده بگیرید، مجبورید دوباره به آن بازگردید.

اگر شما یک تیم را هدایت می‌کنید باید این مدل را در شروع پروژه معرفی کنید. بعد از اینکه پروژه شروع شد بر مبنای فعالیت معینی از شرکت کنندگان سؤال کنید: کجا (در کدام مرحله از پروژه) هستید؟ برای رسیدن به مرحله بعدی چه کاری باید انجام دهید؟

اگر شما درباره مراحل تیمتان در حال حاضر با آن مواجه است مطمئن نیستید به صفاتی که در ارتباط با هر مرحله در مدل آمده است نگاه کنید و از خودتان پرسید کدام صفت درباره شخص شما صدق می‌کند و کدامیک درباره تیمتان مصداق دارد.

از اینکه احساسات منفی را در بین گروه ایجاد کنید، نترسید. یک مشکل باز، بهتر از یک مشکل



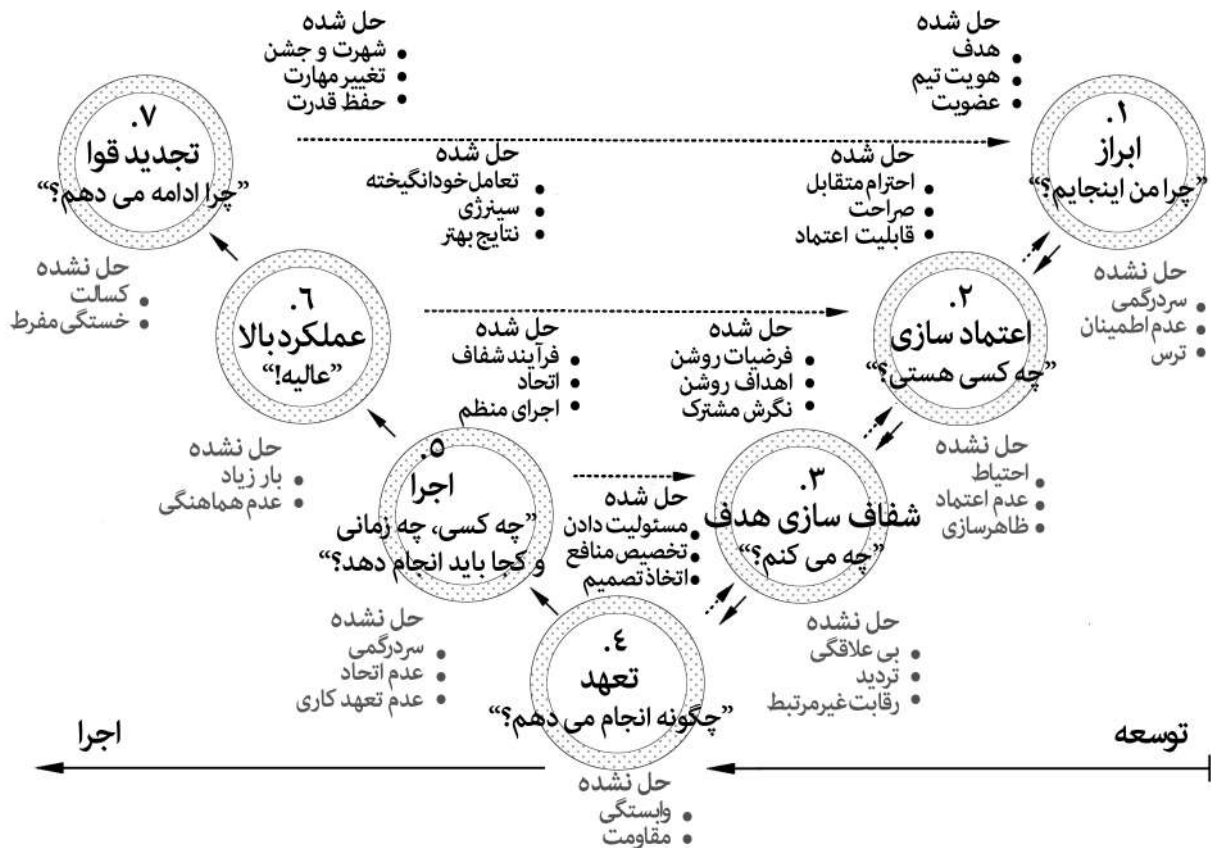


حل نشده است که در طی مراحل مختلف آشکار و موجب می‌شود که دوباره به آن برگردید، در حالی که باید قبلاً آن را حل می‌کردید. هشدار! سعی نکنید برای هم‌تراز کردن تیمتان با مدل سخت‌گیری کنید. این مدل کمکی برای جهت‌یابی است. در واقع یک قطب‌نما است نه یک راهنما.

گروه، زمانی به جلو حرکت می‌کند که یکی از اعضای آن شهادت داشته باشد اولین قدم را بردارد.

---

شما به عنوان رهبر باید آماده‌باشید که اولین اشتباه را مرتکب شوید.



مدل اجرایی تیمی هفت مرحله ای را نشان می دهد که همه گروه ها زمانی که پروژه ای را در دست دارند باید از آن بگذرند.



## مدل تیم

### آیا تیم شما کارش را درست انجام می دهد؟

فرقی ندارد که شما سرپرست یک مرکز نگهداری بزرگ یا یک تیم ورزشی باشید، شاید می خواهید یک شرکت راه بیندازید یا افرادی را برای خیریه جمع کنید. بهر حال باید این سؤالات را از خودتان پرسید: آیا افراد مناسبی را برای این پروژه دارید؟ آیا مهارت های آنان پاسخگوی اهدافتان است؟ آیا قادرید آنچه را که می خواهید انجام دهید؟

مدل تیم، به شما برای قضاوت تیمتان کمک خواهد کرد. با تعریف مهارت ها، تخصص ها و منابعی که برای انجام این پروژه نیاز است، شروع کنید. به مهارت هایی توجه داشته باشید که واقعاً برای این حرفه ضروری هستند. بین ویژگی های فردی (مهارت هایی مثل وفاداری، انگیزه،

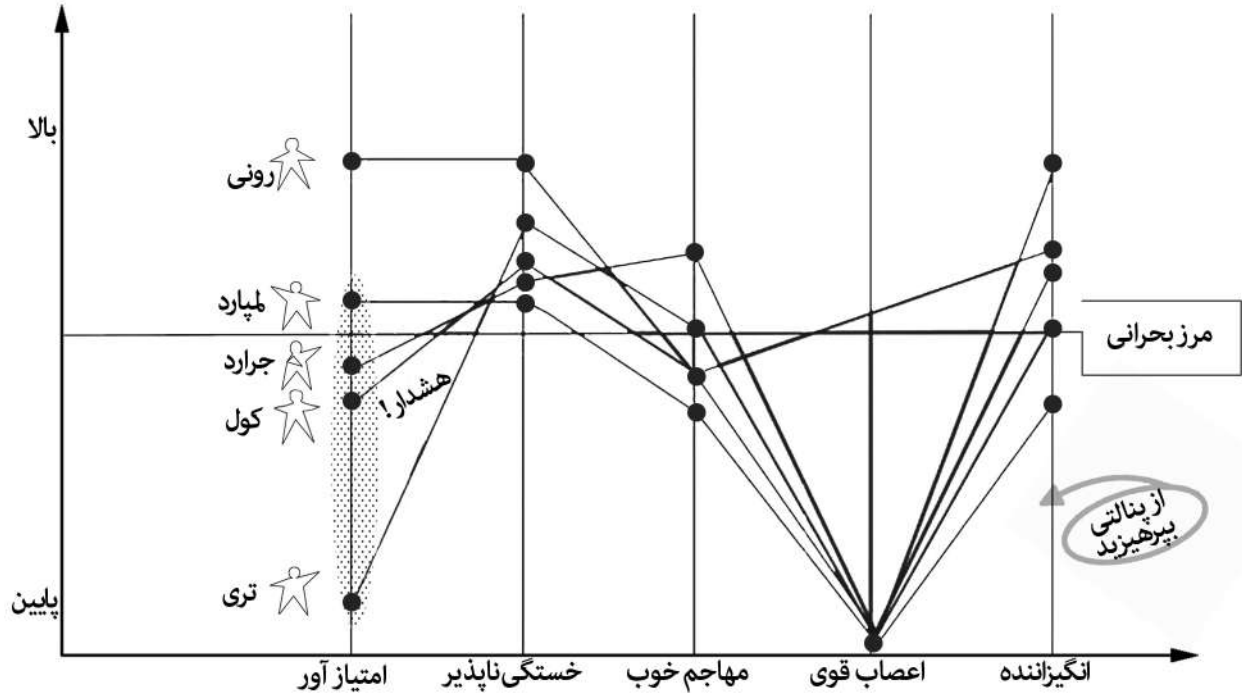


قابل اعتماد بودن) و توانمندی‌ها (مهارت‌هایی مثل کامپیوتر، بازرگانی و توانایی در زبان‌های خارجی) تفاوت قائل شوید. مرز بحرانی هر مهارت را با معیار ۰ تا ۱۰ تعیین کنید. به عنوان مثال سطح قابل قبول در زبان فرانسه ممکن است ۵ باشد. حالا «بازیکنان» خود را طبق این معیار بسنجید. نقطه‌ها را با خط به هم وصل کنید، چه چیزی ضعف و چه چیزی نقطه قوت تیم است. بیشتر از چیزی که مدل آشکار می‌سازد ارزیابی بعدی آن به وسیله اعضای تیم است. یک تیم خوب، تیمی است که می‌تواند توانایی‌های خودش را به درستی قضاوت کند. هشدار! قدرت واقعی در تفاوت‌ها نهفته است؛ نه در شباهت‌ها.

بهترین مدیر، مدیری است که افراد مناسب را برای انجام کار انتخاب کند 

و کنترل کافی برای عدم دخالت در کار آن‌ها داشته باشد.

تئودور روزولت



(بر مبنای عملکرد جام جهانی ۲۰۱۰ انگلیس) یک معیار جدید که با موضوعات شما همخوانی دارد تدوین کنید و اعضای تیم را مقابل خودشان ارزیابی کنید. سپس از خود اعضا بخواهید خودشان را ارزیابی کنند. دامنحنی را مقایسه کنید.



## مدل فرصت در بازار

### چگونه یک ایده پول ساز را تشخیص دهید؟

هدف هر تجارت تازه این است که شکاف بازار را کشف و پر کند؛ اما بهترین راه انجام این فرآیند چیست؟

مدل فرصت به شما کمک می کند تا وضعیت بازار را به روشنی و سه بعدی به تصویر بکشید. سه محور بکشید که توسعه بازار، مشتریان و محصولات آینده شما را اندازه بگیرد. فرض کنید که می خواهید یک مجله تازه را وارد بازار کنید:

- محور  $x$ ، هزینه اثربخش است. محصول شما چقدر اقتصادی است؟
- محور  $y$ ، اعتبار و نفوذ است. این محصول چقدر اعتبار دارد؟



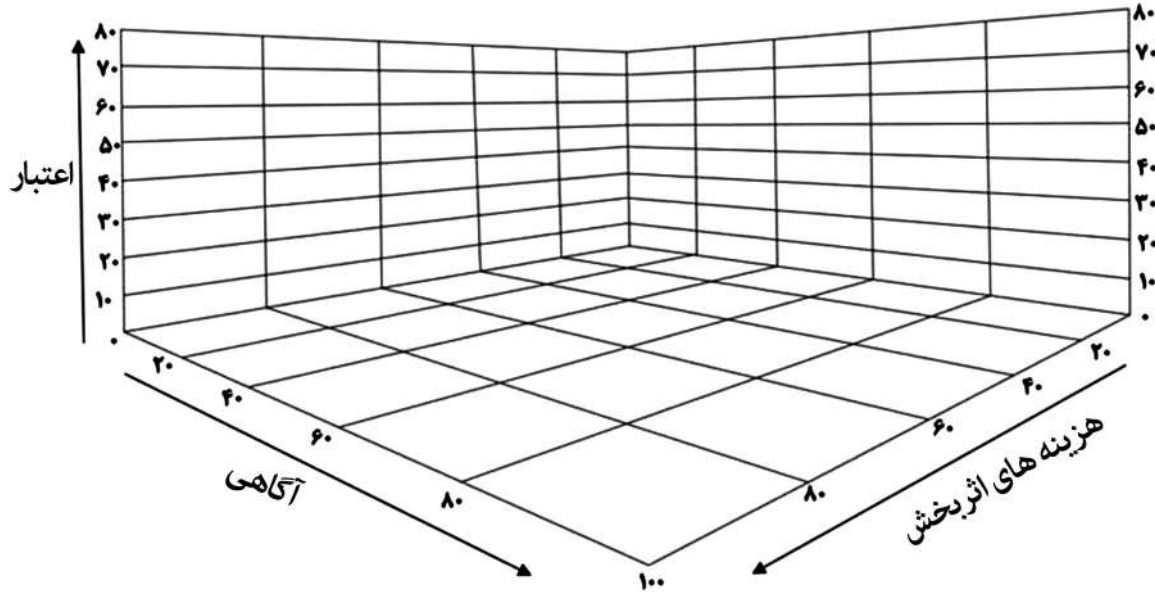
• محور  $z$ ، آگاهی است. محصول شما چقدر در بازار صدا کرده است؟

محصولات رقبایان را روی نمودار قرار دهید. در جایی که رقبای انبوهی آن را اشغال کرده است، شما فقط باید زمانی وارد شوید که محصول شما بالقوه رقیب را از سر راه بردارد. مثلاً گرازییا توانست بازار شلوغ مجله‌های هفتگی زنان را، تنها با ترکیب کردن اخبار سطح بالای مد و فهرستی از شایعات دسته اول، در دست بگیرد. به‌جاهای خالی توجه کنید مناطقی که نادیده گرفته شده و هنوز پر نیست.

هشدار! اگر یک منطقه کاملاً خالی است، حتماً توجه داشته باشید که آیا تقاضایی برای آن قسمت هست؛ یا خیر؟

موقعیت یابی، مثل حفاری برای نفت است. تنها نزدیک شدن کافی نیست.





این مدل به شما کمک می کند که فرصت های موجود در بازار را بشناسید: رقبای خود را مطابق سه محور جایگزین کنید. جایگاه مناسب کجاست؟





## مدل هرسی - بلانچارد (رهبری موقعیتی)

### چگونه با موفقیت کارمندان را مدیریت کنید؟

بیش از صدساله اخیر نظریه‌های سازمانی تغییرات بسیار زیادی کردند. انسان ماشین است و باید مثل یک ماشین با آن برخورد شود (تیلور، فورد). توجه به عوامل اجتماعی و نه شرایط کاری منظم هدفمند، به نتیجه بهتر منجر می‌شود (هورتون). سازمان‌ها می‌توانند خودشان را تنظیم کنند (کلارک، فارلی). مدیریت راهبردی مانند تقسیم سازمان‌ها به فعالیت‌های اولیه و ثانویه، به موفقیت منجر می‌شود (پورتر).

پائول هرسی و کن بلانچارد یک نظریه کاملاً متفاوت را مطرح کردند: مهم‌ترین عامل، تطبیق سبک مدیریت با شرایط موجود است.



این مدل، یعنی «رهبری موقعیتی»، موارد زیر را متمایز می‌کند.

۱. **آموزشی**؛ هنگامی که کارمندان کار را شروع کردند به یک رهبری قوی نیاز دارند. وقتی تازه کار هستند درجه تعهدشان معمولاً بالاست و درجه تخصصشان هنوز پایین است. باید به آن‌ها دستور و آموزش داده شود.


۲. **مربیگری**؛ درجه تخصصی کارمندان بالا رفته است. به خاطر فشار و به خاطر کمبود اشتیاق در شروع یک کار جدید، انگیزه و درجه تعهدشان پایین می‌آید. کارمندان می‌پرسند و منتظر پاسخ هستند.

۳. **حمایت**؛ سطح تخصص به شدت بالا رفته است. میزان انگیزه می‌تواند متفاوت باشد. یا



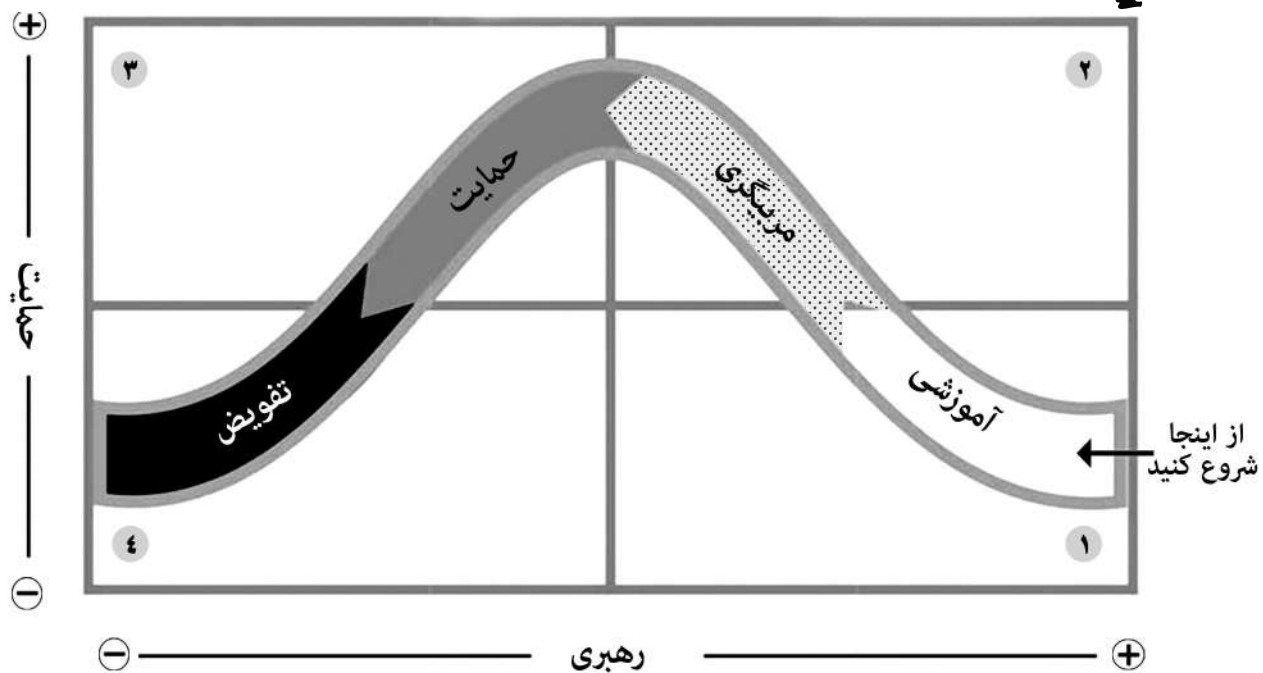
کاهش یافته (کارمندان احتمالاً استعفا می دهند) یا به آن‌ها استقلال بیشتر داده شده و انگیزه افزایش یافته است (کارمندان تشویق می شوند که ایده‌های خودشان را مطرح کنند).

۴. **تفویض**؛ کارمندان کاملاً اختیار کارشان را دارند. سطح انگیزه بالاست. آن‌ها پروژه و تیم‌های خود را رهبری می کنند.

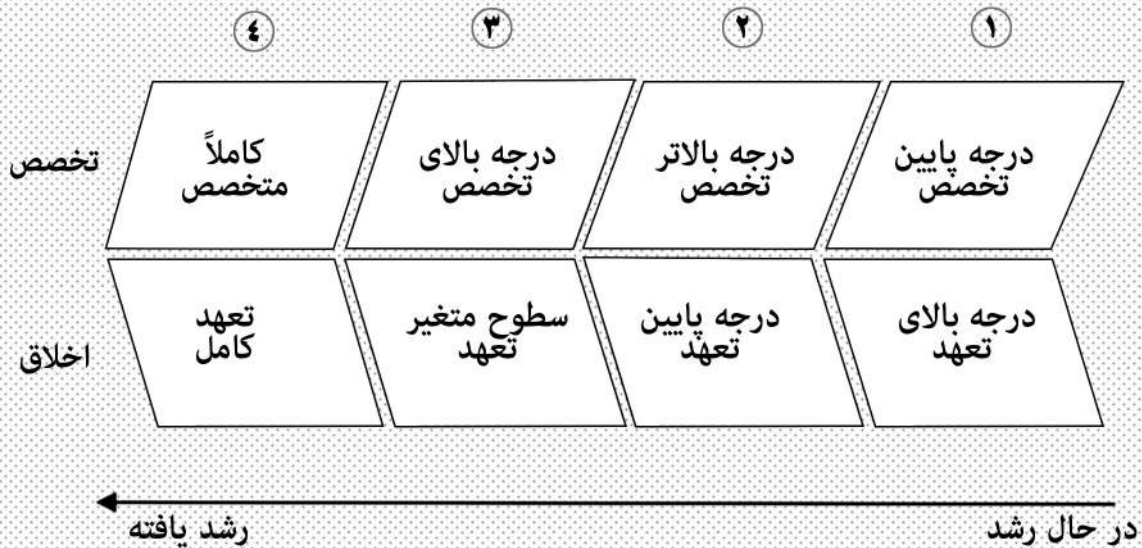
کارمندان را طوری رهبری کنید که به شما نیاز نباشد. 

کارمندان را به طرف موفقیت هدایت کنید

تا یک روز آن‌ها نیز در موقعیت رهبری قرار بگیرند.



از راست به چپ بخوانید: کارمندان جدید ابتدا باید آموزش ببینند، بعد مربی داشته باشند سپس حمایت شوند و در نهایت رهبر شوند.



از راست به چپ بخوانید: ضریب شایستگی به اخلاق کاری در محور زمان



## مدل نمایش و نقش (بلین و دوبونو)

### چگونه نقطه نظر خودتان را تغییر دهید؟

زمانی که در سال ۱۹۸۶ استاد مسلم تفکر خلاق ادوارد دوبونو، نظریه شش کلاه تفکر را ارائه داد. منتقدین این ایده را فقط یک سرگرمی دانستند. ایده درباره‌ی اعضای یک گروه کاری بود که به هر کدام از آنها، یک نقطه نظر تک بعدی موقتی یا «کلاه تفکر» اختصاص داده شد. امروزه این تکنیک به طور گسترده پذیرفته شده است و در جلسات کاری به عنوان محرک ارتباطات و خلق یک راهکار جدی / تفریحی برای موضوع مورد بحث استفاده می شود.

عملکرد این مدل بدین گونه است که یک ایده یا راهکار توسط اعضای گروه، مورد بحث قرار می گیرد. در طول بحث هر یک از اعضا یکی از شش نقطه نظر را انتخاب می کنند، که با



رنگ کلاه قابل تشخیص است (رنگ کلاه هر یک از اعضای گروه همیشه باید یکسان باشد).

ویژگی‌های مرتبط به هر رنگ به شرح زیر است:

- کلاه سفید: تحلیلی، تفکر عینی، تمرکز روی حقایق و امکان شدن.
- کلاه قرمز: تفکر احساسی، احساسات فردی، ادراکات و انتخاب‌ها.
- کلاه سیاه: عملکرد انتقادی، ارزیابی ریسک، شناخت مشکلات، تردید، انتقاد.
- کلاه زرد: تفکر خوش بینانه، بهترین حالت تفکر.
- کلاه سبز: خلاق، کار مشارکتی، ایده‌های نو، فکر بکر و ناگهانی، سازنده.
- کلاه آبی: تفکر سازمان یافته، ساختارگرا، بررسی فرآیند، دیدن تصویر بزرگ‌تر.

هشدار! جلسه باید در حد اعتدال باشد تا مطمئن شوید که اعضای تیم از نقش‌هایی که برایشان معین شده، عدول نمی‌کنند.



در تیم‌های همسان، مانند تیم‌هایی که در آن اعضا نقطه‌نظرهای مشابه و ویژگی‌های شخصیتی یکسان دارند، این مدل کار نمی‌کند. مردیت بلین، در دهه ۱۹۷۰ درباره‌ی افراد و نقش‌های شخصیتی و تأثیر آن‌ها روی فرآیند گروه تحقیق کرد، او بر مبنای مشاهداتش، نه مدل مختلف را شناسایی کرد:

- عمل‌گرا: انجام دهنده، مجری، کمال‌گرا.
- ارتباط‌گرا: هماهنگ‌کننده، عضو تیم، پیشگام.
- علم‌گرا: خالق، ناظر، متخصص.

اگر شما یک ایده خوب دارید ولی می‌ترسید که با مقاومت زیادی مواجه شوید، تلاش کنید بحث را به طریقی هدایت کنید که دیگر اعضای گروه فکر کنند خودشان به این ایده رسیده‌اند و یا این ایده خودشان است، اگر افراد احساس کنند که ایده از آن‌هاست با اشتیاق بیشتر برای





انجام آن تلاش می کنند. اگر هیچ کسی ادعا نکرد که این ایده برای من است، شاید از ابتدا هم ایده خوبی نبوده است!

من هرگز کاری را به تنهایی انجام نداده‌ام.

آنچه به انجام رسیده است حاصل کار تیمی است.

گولدا میر

👁 همچنین مدل عملکرد تیمی در کسلر-سی بت (صفحه ۱۸۳) را ببینید.

نقش در تیم	سهم	شخصیت	ضعف مجاز
ایده پرداز	طرح ایده جدید	تفکر غیرفعال	عدم حضور ذهن
جستجوی منابع	بررسی منابع و ایجاد ارتباط	برونگرا، اجتماعی	بیش از حد خوشبین
هماهنگ کننده	مشوق فرآیند تصمیم گیری، نماینده	مستقل، مسئول	عوام فریب
شکل دهنده	غلبه بر موانع	پویا، کارآمد حتی تحت فشار	عجول، محرک
ناظر	آزمایش امکانات	مرحله ای، استراتژیک، منتقد	بی انگیزه
کاردر تیم	توسعه ارتباطات، ایجاد تحرک	همکار، سیاستمدار	دودل
مجری	ایده ها را اجرایی می کند	منظم، قابل اعتماد، مؤثر	انعطاف ناپذیر
کامل کننده	اطمینان از نتیجه مناسب	باوجدان، سریع	خجالتی
متخصص	تأمین دانش تخصصی	متکی به خود، متعهد	در جزئیات گم می شود



## مدل نتیجه خوش بینانه

### چرا همیشه پریتتر در لحظه آخر خراب می شود؟

مدل‌ها و روش‌های بسیاری در مدیریت پروژه وجود دارد و عمده آن‌ها بر مبنای این فرضیه است که وقت کافی برای کامل کردن پروژه هست. معمولاً در طی این مدت ایده‌ها جمع (ج) و تثبیت (ت) و یک فکر انتخاب و اجرا (الف) می‌شود. همه می‌دانیم که وقت کافی نداریم و زمان کمی که داریم با وقایع پیش‌بینی نشده؛ مثل خراب شدن یک پریتتر، درست زمانی که می‌خواهید از آن استفاده کنید، کمتر می‌شود.

مدل نتیجه خوش‌بینانه، زمان موجود را به سه بخش، با طول مساوی تقسیم می‌کند؛ بنابراین مدیر پروژه را موظف است که سه بار پروژه را کامل کند. قصد این است که نتیجه در هر



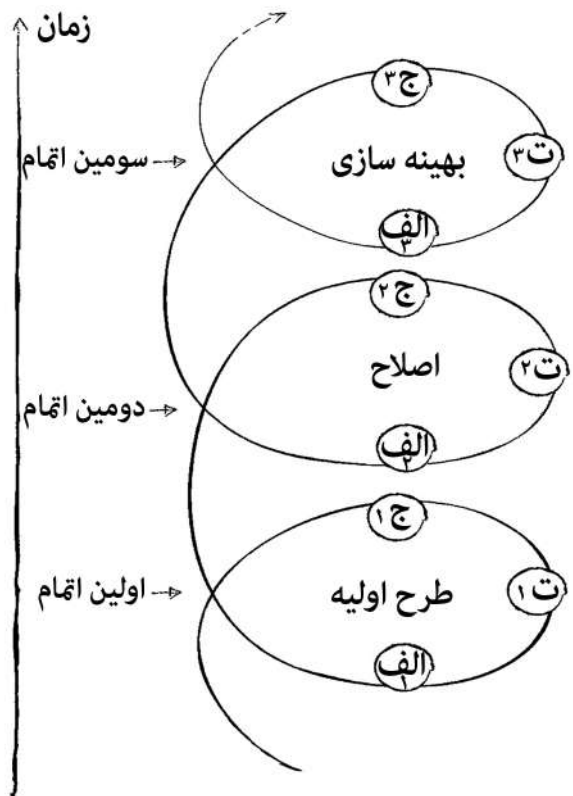
بخش (حلقه) کاری، بهبود و توسعه یابد. این روش نه تنها کیفیت نتیجه حاصله را توسعه می دهد؛ بلکه به موفقیت بیشتر نتیجه نهایی منجر می شود. در پایان پروژه، به جای اینکه تنها خوشحال باشیم که کار بالاخره تمام شد، تمام تیم سه برابر احساس موفقیت دارد. هشدار! وقتی از این راهکار استفاده می کنید سختگیر باشید. طوری عمل کنید که هر حلقه به شکل مناسبی کامل شده و به حلقه بعدی بروید، اگر نه این مدل پویایی و مؤثر بودنش را از دست می دهد.

در فرآیندهای توسعه، بسیار مهم است که سه مرحله جمع کردن ایده‌ها، تثبیت و اجرا را به طور کامل و شفاف از هم جدا کنید.

یک چیز زیبا، هرگز کامل نیست.

ناشناس

👁️ همچنین مدل عملکرد تیمی در کسلر-سی بت (صفحه ۱۸۳) را ببینید.



## معرفی پروژه

### دستور کار

جمع آوری ایده ها (ج)  
 تثبیت یک مفهوم (ت)  
 اجرا (الف)



برای رسیدن به یک نتیجه بهینه،

باید پروژه تان را به گونه ای برنامه ریزی کنید

که سه بار "تمام" شود.

بعد از سومین بار واقعاً "تمام" شده است.





## بهترین مدل بعدی جهانی

### از این کتاب چه می‌آموزید؟

حتی وقتی ساده‌ترین تصمیم‌ها را می‌گیریم، عواملی که باید در نظر گرفته شود ممکن است از قدرت تصور ما فراتر رود. مدل‌های مدیریت تلاش می‌کنند با خلاصه کردن ایده‌ها در ماتریس‌های چهارتایی، پیچیدگی‌ها را، کاهش دهند. کارین فریک، مدیر تحقیق در انستیتو گوتلیب دوتویلر می‌گویند: همه‌چیز با برنامه‌های صفحه گسترده (spreadsheet) شروع می‌شود. صفحه گسترده‌ها، از قدرتمندترین ابزار مدیریت در سال‌های اخیر هستند. نرم‌افزار صفحات گسترده مانند، اکسل مایکروسافت انقلابی در مدیریت هزینه‌ها و درآمدها ایجاد کرد.



«برای شخصی که چکشی در دست دارد همه چیز یک میخ به نظر می آید.» این جمله مارک تواین به مدل‌هایی که گرایش به خلق حقیقت خودشان دارد، نیز تعمیم می‌یابد. ماتریس‌های چهارتایی و صفحات گسترده اکسل روشی متفاوت برای دیدن، درک و سازمان‌دهی دنیا، ارائه می‌دهد. این روش‌ها، طریقه درک ما از فرآیند تجارت را به گونه‌ای تغییر دادند که تلسکوپ طرز نگاه ما را به آسمان تغییر داد. با معرفی صفحات گسترده و ماتریس‌ها به عنوان ابزارهای دیداری به شرکت‌ها، روش جدیدی از نگاه به واقعیت پدیدار شد؛ اما واقعیت بیش از آن پیچیده بود که مدل‌ها به ما نشان می‌دهند.

مدل برتر بعدی جهانی را فردریک وستر در دهه ۱۹۷۰ معرفی کرد. او ایده تفکر شبکه‌ای را عمومی کرد. از آن زمان کتاب‌های پر فروش‌ترین زیادی در زمینه سیستم‌های پیچیده مدیریت نوشته شده است، به‌طور مثال «خارج از کنترل» اثر کوین کلی (۱۹۹۰) و «قوی سیاه» از نسیم نیکلاس طالب (۲۰۰۷). مطالعه مواردی چون چگونگی کنترل موقعیت‌های پیچیده، تفکر



نظام‌مند، نظریه هرج و مرج و نظریه سازمان‌دهی شخصی سال‌ها برای مدیران اجباری بود. در عین حال امروزه نظریه مدیریت درست در همان مرحله‌ای است که دانش پزشکی قبل از معرفی تکنولوژی اشعه ایکس و اخیراً پرتونگاری کامپیوتری بوده است. پیش‌تر پزشکان قادر به درک علت بیماری از طریق نشانه‌های آن نبودند و روش‌های درمانی هم به همان نسبت ابتدایی و بی‌دقت بود. توسعه تکنیک‌های تازه به‌طور فزاینده‌ای راهکارهای دقیق‌تری را ممکن ساخت. به‌زودی مهندسی ژنتیک ما را قادر می‌سازد که مستقیماً به علل بیماری‌ها مقابله کنیم. نوع تحلیلی که در حال حاضر در مهندسی ژنتیک استفاده می‌شود، نویدبخش نگرش‌های تازه در محدوده مدیریت است. برنامه‌هایی که برای رمزگشایی اطلاعات ژنتیکی و کشف زود هنگام علت شروع بیماری‌ها در حال توسعه یافتن است در آینده به کشف الگوهای خرید و سایر اطلاعات جاری هم کمک خواهد کرد. در کتاب «فوق بحران» ایان آیرس نشان داده است که چگونه امروزه هنوز این امکان وجود دارد. مثالی که او ارائه داده است، در اینجا می‌آید:





مشتریان آنلاین کارت اعتباری شرکت کاپیتان وان یک پاسخ کامپیوتری به‌طور اتوماتیک دریافت کردند، قبل از اینکه حتی سؤالی پرسیده باشند؛ چرا که یک تحلیل از سؤالات و پاسخ‌هایی که توسط افرادی که از همان نوع کارت اعتباری استفاده می‌کردند، نشان داد که احتمالاً افراد دیگر هم می‌توانند همین سؤال را داشته باشند و فقط پس از آن، افراد می‌توانند سؤال دیگری را انتخاب کنند (ظاهراً کارت ویزا قادر است بر مبنای اطلاعات کارت اعتباری طلاق‌ها را پیش‌بینی کند).

امروزه نتایج تصمیمات مشخص در ابتدا در یک دنیای مجازی آزمایش می‌شوند قبل از اینکه در بازار واقعی اجرا شوند. در دنیای امروز تقریباً تمام کارهایی که می‌کنیم شامل چیزهایی که می‌خریم و تصمیماتی که می‌گیریم در پشت ردیاب‌های الکترونیکی باقی می‌ماند (با استفاده از برچسب‌های RFID، مردم و محصولات به آسانی در فضا و زمان مکان‌یابی می‌شوند) به این طریق شرکت‌ها قادرند چگونگی عملکردشان، جایی که مشتریان هستند، کاری که در حال



حاضر انجام می‌دهند و اینکه چه احساسی دارند را پیگیری کنند.  
در آینده، تصمیم‌گیرنده‌ها با ابزار پیش‌بینی کننده به جای مدل‌ها کار خواهند کرد (همان‌طور که در بالا توصیف شد)

اما یک مشکل وجود دارد؛ در حال حاضر کسانی که از چنین ابزاری برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند محاسبات آن را درک نمی‌کنند. فرمول‌ها و مدل‌هایی که دنیا را توصیف می‌کنند جعبه‌هایی سیاه هستند که فقط تعداد کمی از متخصصان آن را درک می‌کنند. کاربران معمولی باید بدون شناخت به این سیستم اعتماد کنند. اگرچه دقیقاً نمی‌دانیم که این مدل‌ها چه چیزی را محاسبه می‌کنند اما می‌توانیم آن‌ها را با مشتریان واقعی و اطلاعات بازار، آزمایش، اندازه‌گیری و اصلاح کنیم.

آیا این به این معناست که باید تمام مدل‌هایی را که در این کتاب به استفاده از آن‌ها تشویق شدید، فراموش کنید؛ برعکس. ارزش مدل‌هایی که تا به حال ذکر شده است را نباید زیر سؤال



برد، در دنیایی که سردرگمی و هرج و مرج رو به افزایش است، این مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که روی آنچه مهم است، تمرکز کنیم و آنچه می‌بینیم را باور کنیم. پزشکان هم حتی با جدیدترین اختراعات پزشکی هنوز به ابتدایی‌ترین ابزار تشخیص متکی هستند: گوش کردن و معاینه بیمار.

مدل‌هایی که در این کتاب آمده است، راهی تازه برای نگرستن به دنیا به ما می‌دهد.

👁️ همین‌طور مدل جعبه سیاه (صفحه ۱۷۰) را ببینید.

حالا نوبت شماست.



## درس اول نقاشی

### چرا باید در حالی که حرف می‌زنید، نقاشی کنید؟

مدل‌ها وقتی که آن‌ها را ترسیم می‌کنید بهتر به کار می‌آیند. چرا؟ تجربه کنید: مقابل افرادی سخنرانی کنید و ببینید که چند نفر از آن‌ها در طی صحبت شما یادداشت برمی‌دارند، همان سخنرانی را در مقابل افراد متفاوت انجام دهید و در حالی که حرف می‌زنید برای آن‌ها مدل‌هایی بکشید و تقریباً افکارشان را برسانند، چند نفر از شنوندگان مدل‌ها را کپی می‌کنند؟ چند نفر یادداشت برمی‌دارند؟

در ادامه به مزایای بیان یک ایده، در فرمی دیداری اشاره شده است.

- حضار فقط به شما گوش نمی‌دهند بلکه با آنچه شما انجام می‌دهید نیز نگاه می‌کنند،



بنابراین شما دو برابر توجه می گیرید.

- توجه از فرد به موضوع معطوف می شود. شما دیگر در مقابل هیئت منصفه قرار ندارید، بلکه با آن‌ها درباره یک موضوع متفاوت حرف می زنید.
- تصاویر همیشه احساسات و مکان‌ها را تداعی می کنند. شنوندگان شما به مدل نگاه می کنند و سخنرانی شما را به خاطر می آورند.

خوب نقاشی نمی کنید؟ نگران نباشید. هر چه نقاشی پیشرفته و بهتر باشد، غریبه‌تر به نظر می رسد. با نقاشی ساده و واضح، شنوندگان احساس می کنند که خودشان هم می توانند همین کار را بکنند.

پس به آدم خطی خود بچسبید. چشم، چشم، دو ابرو، نیازی به این ندارد که یک هنرمند با استعداد باشید. ولی روی رشد و بهبود آن کار کنید.





## درس دوم نقاشی

### چگونه باید با ترندهای کوچک، تأثیری بزرگ بگذارید؟

- در حالی که حرف می‌زنید، نقاشی بکشید. در این صورت بیننده عوامل مبهم یا غیردقیق را درک و با ملایمت بیشتر با آن برخورد می‌شود.
- تصاویر، بیش از هزاران کلمه حرف می‌زنند. برای نشان دادن یک مشکل در حال رشد؛ کوه یخی، اگر می‌خواهید ستون‌های موفقیت را نشان دهید؛ معبد و برای نشان دادن ارتباطات؛ پل بکشید. خط‌های مرزی کشورها را بکشید تا یک حدود جغرافیایی ایجاد کنید، یک تسمه‌نقاله، برای نشان دادن فرآیند و روش، اگر می‌خواهید ایده‌ها را تثبیت کنید؛ یک



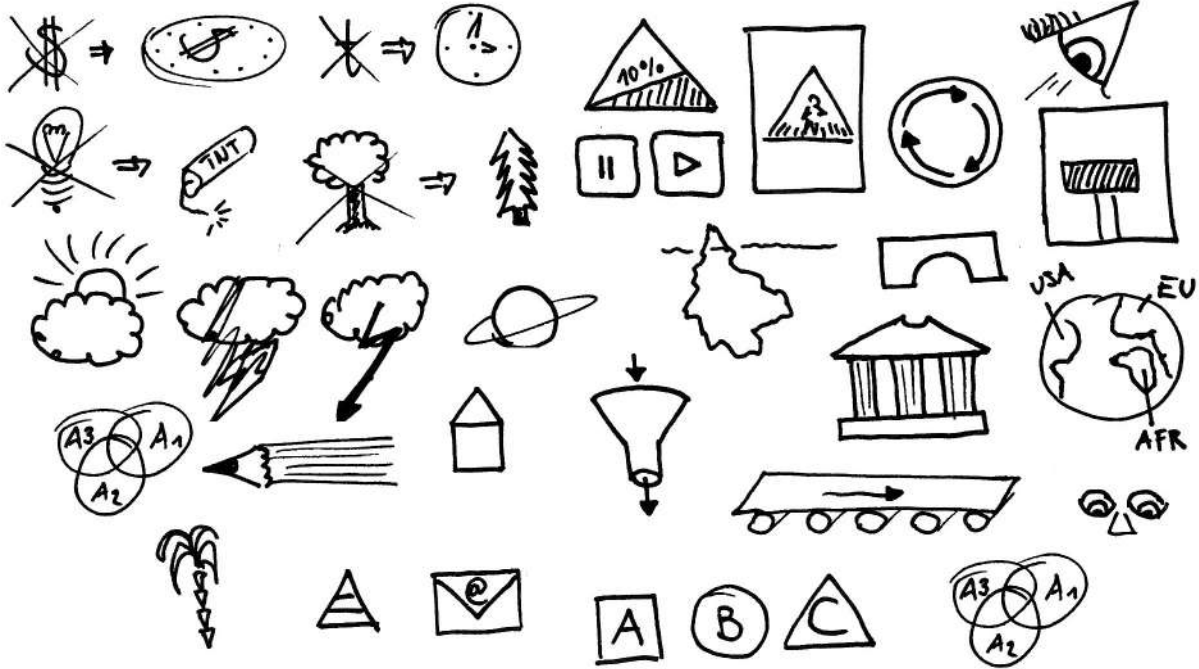


قیف و برای نشان دادن سلسله‌مراتب؛ یک هرم بکشید.

• **آشنا اما متفاوت.** همه علائم رانندگی یا دکمه خاموش و روشن روی کنترل تلویزیون را می‌شناسند. بهتر است به جای استفاده از نمادهای سنتی یا علائم اختصاری، مخاطبین را با تصویرنگاری شگفت‌زده کنید.

• **ساختار بیافرینید.** اگر درباره ایده‌های مهم اما غیر مرتبط حرف می‌زنید آن‌ها را بنویسید و دورشان خط بکشید؛ اما ارتباط غیرضروری بین آن‌ها ایجاد نکنید، مثلاً آن‌ها باهم تداخل نکنند و با فلش به هم وصل نکنید.

• **اشتباه ولی قوی.** اگر خط کج و کوله کشیدید برای اصلاحش برنگردید. چون مسیر اصلی بحث قطع می‌شود. اگر دایره‌هایتان شبیه تخم‌مرغ شدند، آن‌ها را اصلاح نکنید. این تصاویر انتزاعی هستند نه یک اثر هنری.





مدل‌های من



مدل‌های من



مدل‌های من



مدل‌های من



مدل‌های من



مدل‌های من





## پیوست کتابنامه

Becker, Udo: *The Continuum Encyclopedia of Symbols*. Continuum, 2000

Bourdieu, Pierre: *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Harvard University Press, 1984

Esquire: *The Big Black Book*, Hearst Corporation, 2007

Gladwell, Malcolm: *The Tipping Point*. Black Day Books, 2002

Kelley, Tom: *The Art of Innovation*. Currency, 2000

Klein, Naomi: *The Shock Doctrine*. Metropolitan Books, 2007

Koch, Richard: *The 80/20 Principle. The Secret of Achieving More with Less*. Doubleday Business, 1997



MacRone, Michael and Lulevitch, Tom: *Eureka! What Archimedes Really Meant and 80 Other Key Ideas Explained*. HarperCollins, 1994

Mankiw, N. Gregory: *Macroeconomics*. Worth Publishers, 1997

Reason, James: 'Human error: models and management', *British Medical Journal*, 18 March 2000, 320:768–70

Senge, Peter: *The Fifth Discipline*. Currency, 2006

Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles and Stephenson, Geoffrey M.: *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*. Blackwell, 1996

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House, 2007

Whitmore, John: *Coaching for Performance*, 4th revised edition. Nicholas Brealey Publishing, 2009

*Wired*, Condé Nast, 2008



## منابع اینترنتی

Swiss cheese model: [www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770](http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770)

BCG matrix: [www.12manage.com/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html)

Morphological box: [www.zwicky-stiftung.ch](http://www.zwicky-stiftung.ch)

Do-it-yourself business graphics: [www.billiondollargraphics.com](http://www.billiondollargraphics.com)

A periodic table of visualisation methods: [www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.html](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html)

Management models: [www.provenmodels.com](http://www.provenmodels.com)

Predictive models: [islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm](http://islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm)



## پیوست

### یادداشت نهایی

این اولین کتابی است که تعداد زیادی از راهکارها و مدل‌های تصمیم‌گیری را جمع‌آوری کرده است. ما هیچ نمونه اولیه‌ای نداشته ایم، بنابراین باید کار تازه‌ای انجام می‌دادیم. اگر اشتباهاتی دیدید، اگر مدل‌های بهتری می‌شناسید، اگر پیشنهادهایی دارید که چگونه یک مدل، بهتر می‌تواند ارائه شود یا هرگونه اظهارنظری، لطفاً برای ما بنویسید. می‌توانید درباره‌ی مدل‌ها در وبسایت زیر تبادل نظر کنید:

[WWW.2TOPMODELS.COM](http://WWW.2TOPMODELS.COM)



## پیوست نویسندگان

### مایکل گروگروس

سال ۱۹۷۶ در استکهلم متولد شد، شهروندی فنلاندی ست، که در سوئد و آلمان بزرگ شده است علوم سیاسی را در دانشگاه فرای در برلین خواند. سپس تحصیلاتش را در سال ۲۰۰۳ در مدرسه کئاس پایلوت در دانمارک به پایان رساند. او برای کار در برنامه تلویزیونی جوانان به نام گفت و گوی سیاره، به نیویورک رفت. از سال ۲۰۰۵ به عنوان ویراستار *NZZ Folio*، مجله *Neue Züricher Zeitung* بود و سپس از سال ۲۰۰۹ به عنوان یک روزنامه‌نگار آزاد برای *Der Freitag*، *Brand Eins* و *NZZ* و ... کار می‌کند.



## رومن چپلر

در سال ۱۹۷۸ در برن متولد شد. در نوجوانی برای شرکت ایده پردازی برین استور کار می‌کرد و توانست یک مرکز فرهنگی تأسیس کند. در سال ۲۰۰۳ تحصیلاتش را در مدرسه کئاس پایلوت دانمارک به اتمام رساند و کتاب‌های آشپزی متعددی برای سرآشپزی سوئیسی نوشت، کسی که چپلر اکنون مدیر برنامه‌هایش است. در سال ۲۰۰۴ آژانس ارتباطی «گازو» را تأسیس کرد که به تبلیغات برای شرکت‌ها مشغول است. به سازمان‌ها کمک می‌کند، موسیقی تولید می‌کند و خدمات مشاوره درباره اجرایی شدن ایده‌ها ارائه می‌دهد.

## فلیپ ارنهارت

یک مدیر هنری آزاد است او در سال ۱۹۶۵ در سوئیس متولد شد. یک شهروند آمریکایی است و در سوئیس و آمریکا بزرگ شده است. در سال ۱۹۸۹ تحصیلاتش را در موسسه هنر سیاتل تمام کرد و برای کار به آژانس‌های



تبلیغاتی در آمریکا و اروپا رفت. او تا به حال برای سیتی گروپ، خطوط هوایی دلتا، دوپون و کی پی ام جی و ... به ارائه اطلاعات نموداری پرداخته و کمک‌های آموزشی را توسعه داده است. از سال ۲۰۰۶ او با خانواده‌اش در سوئیس زندگی می‌کند.

### جنی پینینگ

مترجم آزاد، ویراستار و نویسنده است؛ که در برلین زندگی می‌کند.

