



وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

معاونت توسعه کارآفرینی و اشتغال

مهارت‌های شناختی و توسعه‌ی نیروی کار

ترجمه:

شعبان آزادی‌کناری

کارشناس عالی مسئول نظارت بر کارایی‌های خارجی

دفتر هدایت نیروی کار و کارایی‌ها

ارو بهشت ۱۳۹۴

مهارت‌های شناختی و توسعه‌ی نیروی کار

هر سال شرکت‌های آمریکایی و دیگر استخدام‌کنندگان ۱۰۰ میلیارد دلار صرف‌تعلیم و توسعه‌ی نیروی کار^۱ می‌کنند. آنها می‌توانستند بیش‌تر از این‌از ترفیع‌درجات ضربه‌ببینند. این‌مقاله با استفاده از یافته‌های جدید در علم عصب‌شناسی به بیان نحوه‌ی تبدیل توسعه‌ی نیروی کار به موتور تولیدی فراتر از تصور بیشتر مدیران می‌پردازد.

برنامه‌های تعلیم کارکنان شامل برنامه‌هایی برای تعلیم مهارت‌های پایه تا تمرینات اختصاصی شغلی و توسعه‌ی اجرایی می‌باشد. در حالی که نیاز به محل کار در محیط رقابتی بازار امروز به سرعت در حال افزایش است، به نظر می‌رسد که سازگاری و تناسب محیط کار از این غافله عقب افتاده است. اخیراً توسعه‌ی مهارت‌های شناختی به عنوان بخشی از مهارت‌های توسعه‌ی نیروی کار به عنوان موضوعی مهم مطرح شده است. این مقاله به شش بخش، که در آنها انتظار می‌رود توسعه‌ی مهارت‌های شناختی در سال‌های پیش‌رو به بخشی جدایی‌ناپذیر و بسیار سازگار تبدیل شود، می‌پردازد:

۱. آمادگی و بازسازی نیروی کار
۲. افزایش مستقیم مهارت‌های حیاتی مرتبط با شغل
۳. توسعه‌ی نیروی کار برای مشاغل آینده
۴. بهبود بازگشت سود سرمایه‌گذاری از تمرینات خلاقانه‌ی دیگر
۵. افزایش بازده کارمندان مسن
۶. توسعه‌ی مهارت‌های رهبری

۱. آمادگی و بازسازی نیروی کار

بر اساس بررسی‌های اخیر، از جمله کارت گزارش آمادگی نیروی کار^۲، شکاف قابل توجهی میان سطح و نوع مهارت‌هایی که استخدام‌کنندگان در کارکنان تازه وارد به دنبال آن بوده و مهارت نشان داده شده توسط تازه

^۱جامعه آمریکا برای آموزش و توسعه، نقش دولت در صنعت، ۲۰۰۶

^۲کنفرانس هیئت مدیره، مشارکت برای مهارت قرن ۲۱، صداهای شرکت برای کار خانواده و جامعه برای مدیریت منابع انسانی، آیا آنها واقعاً آماده به کار می‌باشند؟ ۲۰۰۶.

فارغ التحصیلان دبیرستان، دوره ی دو ساله ی کالج، مدارس فنی و یا حتی دوره های کالج چهار ساله، وجود دارد. گزارش همچنین اشاره می کند که مهارت های پایه به تنهایی کافی نمی باشد و در محیط کار علاوه بر مهارت های پایه، به مهارت های کاربردی نیز نیاز است. جدول زیر مهارت هایی را نشان می دهد که در گزارش برای موفقیت در محل کار حیاتی دانسته شده است.

مهارت های پایه	مهارت های کاربردی
زبان انگلیسی (توانایی صحبت)	توانایی ذهنی حل مشکلات
درک مطلب (در زبان انگلیسی)	روابط عمومی بالا
نگارش انگلیسی (گرامر، املا و غیره)	توانایی ارتباط نوشتاری
ریاضیات	توانایی کار گروهی
علوم پایه	متفاوت بودن
سیاست/اقتصاد	توانایی استفاده از فناوری ارتباطات
علوم انسانی/هنر	توانایی رهبری
زبان خارجی	خلاقیت
تاریخ/جغرافیا	یادگیری در تمام طول عمر
	حرفه ای بودن/اخلاق کاری داشتن
	مسئولیت پذیری اجتماعی

از میان مهارت های عنوان شده در جدول بالا، عدم حرفه ای بودن/اخلاق کاری، ارتباط عمومی، کار گروهی و توانایی حل مشکلات در استخدام های اخیر در تمام سطوح آموزشی به شدت دیده شده است. برای فارغ التحصیلان دبیرستان کمبودهایی در برخی مهارت های پایه از جمله: نگارش به زبان انگلیسی، زبان های خارجی، و ریاضیات مشاهده شد. این گروه در هیچ کاری مهارت تام ندارند.

اگرچه از فارغ التحصیلان دوره های دانشگاهی دو ساله و چهار ساله انتظار سطح مهارتی بالاتری می رود، اما همچنان نقایصی در مهارت های آنها مانند مهارت نگارش انگلیسی و مهارت ارتباطات نگارشی (مهارت های کاربردی) مشاهده می شود. در مورد فارغ التحصیلان دوره های دو ساله ی دانشگاه و مدارس فنی در هفت مورد از مهارت های "بسیار مهم" نقایصی مشاهده می شود و تنها در زمینه ی کاربرد فناوری های ارتباطی بیش از ۱ نفر از هر ۵ نفر (۲۵٪) در سطح بالایی بودند. فارغ التحصیلان دوره های چهار ساله توانایی بهتری را در ۹ مهارت سطح بالای نشان داده شده در جدول، از خود نشان دادند، هر چند آنها نیز در سه مورد از مهارت ها شامل: ارتباطات نگارشی، نگارش انگلیسی، و رهبری دارای نقایصی بودند.

شکاف میان نیاز به محل کار و آمادگی نیروی کار در حال گسترش است. در سال ۲۰۰۳، ۸۷٪ افراد بزرگسال آزموده شده در نثر ادبی سطحی زیر سطح حرفه ای داشتند و حتی افراد لیسانس دارای درجه ی متوسط بودند

(سطحی زیر سطح حرفه ای). بین سال های ۱۹۹۲ و ۲۰۰۳ به طور متوسط آفتی در تمام سطوح آموزشی در یک مورد یا بیشتر از موارد سواد آموزی و یا ادبیات^۳ مشاهده شده است.

سطح آموزشی	تغییرات میان سال های ۱۹۹۲ و ۲۰۰۳
کمتر یا مقداری تحصیلات دبیرستانی	۹ درجه افت در نثر ادبی
فارغ التحصیل دبیرستان	۶ درجه افت در نثر ادبی
فارغ التحصیل دانشگاه	۱۱ درجه افت در نثر ادبی و ۱۴ درجه در ادبیات مستند
مدارک ارشد دانشگاهی	۱۳ درجه افت در نثر ادبی و ۱۷ درجه افت در ادبیات مستند

مطالعات همچنین نشان دهنده ی آن است که شکاف عمیقی در مهارت های مورد نیاز برای مشاغل امروز وجود دارد. تخمین زده می شود که بین ۲۵ تا ۴۰٪ از نیروی کار در حال حاضر فاقد مهارت های پایه برای درک ارتباطات کلامی و نوشتاری می باشند. این بی سوادی نیروی کار سالانه ۲۲۵ میلیارد دلار برای آمریکا هزینه دارد.

هنگامی که آموزش ابتدایی و کارشناسی نتواند از عهده ی آموزش مناسب افراد بر آید، این وظیفه بر دوش کارفرمایان می افتد. اما کارفرمایان همچون مدارس و دانشگاه ها با چالش هایی مانند پیش زمینه های گوناگون، شیوه های مختلف یادگیری، هوش و فرهنگ برای تعلیم افراد مواجه می شوند. سازمان هایی که از شیوه ای همچون مدارس استفاده می کنند، نتایج مشابه به دست می آورند.

برخی استخدام کنندگان از آزمون های پیش استخدامی همچون آزمون هوش به منظور انتخاب زیرک ترین افراد استفاده می کنند. مشخص نیست که چرا استخدام کنندگان فرض می کنند که هوش ثابت است (بدان معنی که آزمون دهنده همواره همان میزان هوشی را نشان می دهد که در روز آزمون نشان می داد) یا آن که آنها نمی خواهند که برای تمرینات هوشی هزینه کنند. در هر دو صورت این روش مطالبی را که علم عصب شناسی امروز به ما می گوید که مغز انعطاف پذیر^۴ است، نادیده می گیرد.

۳. ارزیابی ملی سواد آموزی بزرگسالان، سال ۲۰۰۳.

<http://nces.ed.gov/NAAL/index.asp?file=KeyFindings/Demographics/Overall.asp&PageId=16>

^۴انعطاف پذیری اشاره به توانایی مغز برای تغییر و به طور مستمر تشکیل اتصالات جدید دارد که در طول زندگی انسان همچنان ادامه دارد.

در دهه ی هفتاد میلادی آرتور ویمبی یک سری فعالیت هایی را مستند کرد که منجر به افزایش عملکرد شناختی کودکان پیش دبستانی، بهبود ضعیف عملکرد دانشجویان دانشگاهی در انجام منظم تر و موثرتر کارهای دانشگاهی و بهبود عملکرد افراد در تست های هوش می شد. علاوه بر این، آکادمی علوم ملی در تحقیقات اخیر خود بیان داشته است که تمرینات شناختی به طرز موثری در افزایش هوش افراد تاثیرگذار است. آن چنان که یکی از محققان بیان می دارد، نکته ی کلیدی این کار تحقیقی در این است که می توان هوش سیال را افزایش داد-هوشی که به توانایی افراد در حل مشکلات در موقعیتی که هرگز با آن رودررو نشده اند، مرتبط می شود. در حقیقت، هر کسی در مهارت های شناختی، نقاط قوت و ضعفی دارد و می توان به وسیله ی تمرین های شناختی حتی در افراد بزرگسال این توانایی ها را افزایش داد. توسعه ی این مهارت های اساسی منجر به کسب دانش به شیوه ای موثرتر می شود. مسلماً آمادگی داشتن در چنین مهارت های شناختی اساسی، پیش نیازی برای آن دسته از توانایی هایی است که استخدام کنندگان از کارمندان انتظار دارند.

۲. افزایش مهارت های مرتبط با شغل

خلبانی را تصور کنید که به اندازه ی صدم ثانیه زودتر از دشمن، هدف را دیده و نشانه گیری می کند. راننده ای را تصور کنید که توانایی اش در تمرکز طولانی مدت بسیار بیش از رانندگان دیگر در آن مسیر می باشد. بازیکن فوتبال یا بسکتبالی را در نظر بگیرید که بهتر از بازیکنان دیگر تصویر موقعیت خود در زمین و موقعیت توپ را در ذهن داشته و موثرتر از بازیکن حریف عمل می کند. این موارد مثال هایی هستند از مهارت های شناختی که بدون استفاده از ذهن خودآگاه عمل می کنند. در مواردی همچون نیروهای نظامی، تیم های ورزشی حرفه ای، و بی شک نیروها یا امنیت عمومی تمریناتی را در زمینه ی مهارت های شناختی می بینند که متناسب با شغلشان می باشد، اما بسیاری از سازمان ها تنها به طور سطحی این افزایش توانایی را درک می کنند.

اکنون یک سری مهارت های شناختی دیگر را تصور کنید- مثلاً تعیین توالی- توانایی که برای پردازش صحیح در محیط کار تولیدی، یا کار موثر در یک سری فعالیت های پله ای مرتبط با یکدیگر در محیط دفتری به کار می آید. یا توانایی تجسم مهارت مورد نیاز برای ساخت و ساز، به شیوه ی واقعی، و در طراحی استراتژی، به شیوه ی نامحسوس. همان اصل در اینجا نیز کاربرد دارد. آن ها مهارت ها و توانایی هایی هستند که می توان آن ها را در هر شخصی افزایش داد. معمولاً سازمان ها به افزایش این مهارت ها توجه نمی کنند و تصور می کنند که افراد با سطح غیر قابل تغییری از این مهارت ها به پیش آنها می آیند. این تصور هم برای شرکت ها و هم برای اشخاص، گران تمام می شود.

در نهایت، مهارت هایی را در نظر بگیرید که پیش از همه در یک سازمان با اهمیت است «همان هایی که قبلاً توسط گزارش "انجمن کنفرانس برای موفقیت در هزاره ی جدید" مورد تاکید قرار گرفته بود»، خلاقیت، حل مشکلات، تفکر انتقادی و ارتباطات. دقیقاً مانند توجه، تجسم، تعیین توالی و دیگر مهارت هایی که در بالا بر شمرده شد، این «مهارت های قرن ۲۱» مرتبط با نحوه ی تکامل مغز ما، و نحوه ای که سیستم عصبی ما شکل گرفته و خواهد گرفت، می باشد. چون مغز ما مدام در حال خلق راه های عصبی جدید می باشد ما می توانیم

توانایی های خود را افزایش داده و نقاط ضعف خود را نیز برطرف کنیم. با تمرین، ما می توانیم راه های عصبی-ارتباطی مغز را به منظور فعالیت موثرتر بهبود ببخشیم. ما می توانیم با «تغییر ذهن خود» (به معنای واقعی کلمه) در برخورد با اطلاعات جدید، ترکیب اطلاعات برای کشف مسئله ای جدید، یا دیدن مسائل از دریچه ای دیگر به منظور برقراری ارتباط بهتر با آنها، ترقی کنیم. بازده سازمانی که در توسعه ی این توانایی ها سرمایه گذاری می کند، غیر قابل محاسبه است.

برخی مواقع مدیران از این مهارت ها با عنوان "مهارت های نرم" نام می برند چرا که به نسبت مهارت های واقعی کمتر قابل اندازه گیری می باشند. اما از دیدگاهی دیگر این مهارت ها از دانش های واقعی "سخت تر می باشند". این مهارت ها حتی بنیادی تر می باشند، و حتی ممکن است ساختاری دانسته شوند، در واقع آنها شیوه ای هستند که مغز از طریق کانال های عصبی کار می کند. خلاقیت، حل مشکل و تفکر انتقادی همگی بر پایه ی مهارت های پایه ی شناختی استوار می باشند- توانایی دیدن الگوها، دیدن مسائل از دیدگاهی نو، هماهنگی فعالیت های نقاط مختلف مغز به طور همزمان، نگه داشتن افکار مختلف در مغز در حالی که به آنها فکر می کنیم و غیره. این مهارت ها را می توان از طریق تمرین و ممارست و تمرکز توسعه داد.

۳. توسعه ی کارمندی برای مشاغل آینده

به گفته ی ریچارد رایلی وزیر سابق آموزش و پرورش ۱۰ شغل برتر سال ۲۰۱۰ از لحاظ تقاضا در سال ۲۰۰۴ وجود نداشتند و مقدار اطلاعات فنی هر دو سال یک بار دو برابر می شود. برای افرادی که یک دوره ی آموزشی چهار ساله را شروع می کنند، این بدان معناست که نیمی از اطلاعاتی که سال اول مطالعه می کنند تا سال سوم از رده خارج محسوب می گردد. به گفته ی یکی از محققان برجسته در این زمینه "چالش اصلی مدیران میانی امروزه «ایجاد توانایی و اشتیاق در کارمندان به منظور حل مشکلات روزمره می باشد که قابل پیش بینی نیستند».

در کتاب «*و اما حالا هوش کودک شما*» گلن ویلسون و دایانا گریلز مشاغل نمونه برای سطوح مختلف هوشی را بیان می دارند:

شغل نمونه	سطح بهره ی هوشی (IQ)
مامورین سطح بالا، پروفیسورها و محققان	۱۴۰
پزشکان و جراحان، وکلا و مهندسين (عمران و مکانیک)	۱۳۰
معلم مدرسه، حسابدار، پرستار، مدیر	۱۲۰
سرکارگر، کارمند، اپراتور تلفن، فروشنده، پلیس، برق کار.	۱۱۰
اپراتور ماشین، فروشنده، قصاب، جوشکار، کارگران ذوب فولاد	+۱۰۰

انبار دار، نجار، آشپز، کشاورز، راننده ی کامیون	۱۰۰-
کارگر، باغبان، بسته بندی کننده ی محصولات کارخانه.	۹۰

در آمریکای قرن ۲۱ تقاضا برای اپراتور ماشین، کارگر ورق های فلزی، و انباردار در حال افول است. مشاغل باقی مانده نیازمند سطح بیشتری از عملکرد و توانایی بیشتری در استفاده از فن آوری می باشند.

در بازار کار ما چه اتفاقی رخ می دهد هنگامی که تقاضا برای کارکنان دارای سطح هوش بالاتر افزایش یافته در حالی که تقاضا برای کارکنان با هوش کمتر کاهش می یابد؟

خوشبختانه شواهد رو به رشدی وجود دارد که هوش را می توان آموخت- نه تنها آمادگی بلکه برای افزایش هوش سیال^۵. در تحقیقی چند جانبه محققان سه روش برای افزایش هوش سیال را مورد بررسی قرار دادند- برای تمرین حافظه، برنامه ی مهارت استدلال قیاسی و برنامه مبتنی بر رایانه به منظور افزایش سرعت پردازش. در هر سه مورد در عرض پنج هفته تاثیر قابل ملاحظه ای مشاهده شده و پنج سال درصد قابل توجهی رشد را نشان دادند. بیشترین تاثیر در گروهی مشاهده شد که در برنامه ی رایانه ای شرکت کرده بودند. موضوعی که بیشترین اهمیت را دارد این است که این افزایش توانایی به زندگی روزمره نیز کشیده شده و در فعالیت هایی همچون پیدا کردن یک شی در قفسه ای شلوغ، خواندن شیشه ی دارو، و واکنش نشان دادن به علائم رانندگی نمود پیدا می کند.

۴. بهبود بازده در سرمایه گذاری بر روی تمرینات خلاقانه ی دیگر

در حالی که شواهد بسیاری در رابطه با ارزش تمرین نیروی کار وجود دارد، بسیاری از سازمان ها به دشواری می توانند ارتباطی بین تمرین و عملکرد کاری برقرار کنند. دو سوال اساسی ذهن مدیران و تمرین کنندگان را به خود مشغول داشته است- چگونه کارمندان مواردی را که یادگرفته اند، به یاد می آورند و تا چه حدی به طور موثر از آن در حرفه ی خود بهره می برند؟ این دو سوال همراه با خود سوالات دیگری را نیز مطرح می کند: آیا آنها اطلاعات نوشتاری، دیداری و کلامی را که در طول تمرین در اختیارشان قرار می گیرد، درک می کنند؟ آنها چگونه می توانند این اطلاعات را با محیط کاری خود تطبیق دهند؟ آیا آنها به طور خودکار می توانند اطلاعاتی را که یاد گرفته اند به یاد آورند؟ و آیا می توانند به طرز موثری در موقعیت مناسب از آن استفاده کنند؟

سطوح پایین کارآمدی این تمرینات در موقعیت های مختلف نباید باعث تعجب شود چرا که این برنامه همانند برنامه های آموزشی مدارس عمل می کنند که در بالا توضیح داده شد، و برای آماده سازی کارمندان بسیار نامناسب می باشد. تمرین مهارت های مورد نیاز کاری (مهارت های عملکردی و اطلاعاتی) بر پایه ی برنامه های درسی از پیش آموخته (روخوانی، ریاضیات و غیره) می باشد، اما این موضوع همچنین نشان دهنده ی آن است

^۵ هوش سیال توانایی برای حل مشکلات جدید است برای این که افراد خلاقانه فکر کنند و دارای انعطاف پذیری باشند.

که افراد دارای مهارت های شناختی می باشند که باعث می شود بتوانند اطلاعاتی را که ما می خواهیم بدانند را آموخته، درونی کرده و به یاد آورند. تا زمانی که مهارت های شناختی توسعه نیافته باشند بیشتر زمان کارمند، به پردازش اطلاعات در دسترس می گذرد. اما زمانی که فرایند پردازش اطلاعات به خودی خود انجام می پذیرد شخص می تواند در سطوح بالاتری فکر کرده و به فهم عمیق تری از مسئله دست یابد. آموزش های شرکتی مانند K-12 با این پیش فرض عمل می کنند که مهارت های شناختی کارگران به اندازه ی کافی توسعه یافته است، چیزی که ممکن است در مورد همه ی کارمندان صادق نباشد.

بهبود مهارت های شناختی باعث بهبود توانایی درک، حافظه، و حفظ و بازیابی می شود. بنابر این با ایجاد مهارت های شناختی بیشتر، ما می توانیم انتظار داشته باشیم که مطالب موجود در برنامه های آموزشی بهتر یاد گرفته می شود. اگر کارمندان بتوانند به میزان ۱۰، ۲۰، ۵۰ درصد و یا بیشتر به درک مطالب بیان شده در جلسات تمرینی دست یابند یا آن که بتوانند در نیمی از زمانی که در حال حاضر به طول می انجامد مطالب را یاد بگیرند، آن گاه این روش ارزش دارد.

۵. افزایش توانایی کارمندان مسن

با کاهش نرخ زاد و ولد، استخدام کنندگان نگران کاهش نیروی کار هستند. با این کاهش، رقابت بیشتری در بازار کار به وجود آمده و افراد مسن خواه به دلیل آن که احساس کنند همچنان کارآمد هستند و خواه به دلایل مادی، انگیزه ی بیشتری برای باقی ماندن بر سر کار دارند.

اگرچه کارمندان مسن تر مزایای بسیاری از جمله، تجربه، وفاداری، حافظه ی سازمانی و اخلاق کاری قوی ای دارند، اما بازده کاری آنها مسئله ساز است. سازمان ها علاقه دارند بدانند که آیا این افراد قادر به حفظ وحدت و چابکی ذهنی خود می باشند. اما همانطور که در بالا بدان اشاره شد ما می توانیم به تغییر این قواعد امیدوار باشیم. در جهانی که فناوری به سرعت در حال پیشرفت می باشد، کارمندان مسن تر می بایست نه تنها به منظور موثر بودن در شغل خود، بلکه به منظور تاثیرگذاری در شغل هایی که در آینده اختراع می شوند، فناوری های جدید را یاد بگیرند.

در حقیقت ماهیت در حال تغییر مشاغل، همه ی سنین را تحت تاثیر قرار می دهد نه تنها یک محدوده سنی خاص. به هر حال افراد مسن یک سری ویژگی هایی دارند که قابل توجه است. برای مثال: در حالی که بسیاری از عوامل به رضایت شغلی افراد مسن مرتبط می شود، یکی از نکات کلیدی توسعه ی حرفه ای می باشد. حفظ محبوبیت یک شغل برای افراد مسن مهم است. بر اساس نظر سنجی AARP ۸۷٪ از کارمندانی که بیان می داشتند که در نظر دارند پس از بازنشستگی به کار ادامه دهند، این کار را انجام می دهند چرا که می خواهند از لحاظ ذهنی فعال بمانند و ۵۰٪ بدین دلیل که می خواهند مطالب جدیدی را فرا بگیرند.

در حالی که فعال ماندن در سر کار می تواند به افراد مسن کمک کند تا از کاهش توانایی های شناختی جلوگیری شود، آموزش مهارت های شناختی به خصوص در زمینه ی توجه، حافظه و سرعت پردازش می تواند

منجر بدان شود که افراد مسن حتی در سال های آتی زندگیشان موثرتر باشند. مسلماً برنامه ی تمرین ذهنی، استعداد بالقوه ای برای تبدیل شدن به بخش درونی سیستم سلامتی شرکت دارد. تحقیقات اخیر، انفجاری را در برنامه های سلامتی شرکت ها در سرتاسر جهان مستند سازی نموده است که روند آنها بیشتر بر پایه ی استفاده از فناوری می باشد. در واقع، علاوه بر برنامه های سلامتی پیش گیرانه در شرکت ها به منظور حفظ توانایی فیزیکی (برای کاهش هزینه های درمان)، انتظار می رود آنها برنامه های پیشگیرانه ی سلامت ذهنی را نیز به این برنامه ها بیفزایند.

۶. توسعه ی مهارت های رهبری

در ده سال گذشته محققان در مدارس مدیریت، "هوش اجتماعی" را کلیدی برای دستیابی به رهبری بیان کرده اند. مرکزیت بحث در رابطه با همدلی و خودشناسی می باشد. اخیراً زیربنای زیست شناختی هوش اجتماعی آشکار شده است. به طور خاص، کشف نورون های آینه ای پرده از مکانیسمی برداشت که هنگام تشخیص عواطف شخص به منظور همدلی رخ می دهد.

کارکردهای دیگر مدارهای مغز ما در ارتباط با رهبری نیز مشخص شده است، مانند سلول های دوکی شکل که ارتباط سریع بین سلول های عصبی را ممکن می سازد و زمانی که ما مجبور به انتخاب یک پاسخ در میان بسیاری از پاسخ ها هستیم و یا زمانی که نیاز به سنجش شخصیت یا صداقت فرد دیگری در کسری از ثانیه (برش نازک) داریم. اسپلاتورها در رابطه با چگونگی حرکت اعضای بدن با یکدیگر فعالیت می کنند- می توانید تصور کنید که هماهنگی قسمت های مختلف بدن در کاری که نیازمند هماهنگی است همچون بازی بسکتبال، چقدر اهمیت دارد.

به یاد داشته باشید که رهبری یکی از توانایی هایی است که همه ی استخدام کنندگان به دنبال آن می باشند چرا که این توانایی در تمام سطوح یک سازمان به کار می آید. هوش اجتماعی نه تنها برای مدیران و روسا، بلکه در هر سطحی و در هر تعاملی مورد نیاز است. تحقیقات، تفاوت فاحشی را میان رهبران اجتماعی ماهر و افراد با هوش اجتماعی کم نشان می دهد. همانطور که گلمن و بویاتزیس در مقاله ای که در بالا به آن اشاره شده ، بیان می کنند:

"مدیران سختگیر ممکن است که این موضوع را زیاده روی در نظر گرفته و از لحاظ اقتصادی درگیر شدن خود در چنین مسائلی را غیر قابل قبول بدانند آن هم در جهانی که عملکرد زیر خط کلید موفقیت است. اما از زمانی که علم شروع به مطالعه ی این جنبه های بشر کرده است سمت و سوی نرم تجارت دیگر آن چنان نرم نیست."

تلاش برای به کار بردن مهارت های شناختی در محیط کار

هنگامی که شرکت به دنبال ضمیمه کردن برنامه های توسعه ی شناختی به برنامه های خود می باشد، یک سری عوامل وجود دارد که باید در انتخاب روش خود به کار گیرند.

۱	آیا محققان و برنامه های تحقیقاتی در پشت این برنامه وجود دارد؟
۲	چه تحقیقی پیش زمینه ی این برنامه است؟ برای مثال آیا مقاله های علمی منتشر شده ای که نتایج را نشان دهد وجود دارد؟
۳	مزایای استفاده از این روش چیست و چه ارتباطی با شرکت شما پیدا می کند؟
۴	آیا این برنامه مشخص می کند که چه مهارت های شناختی توسعه یافته و ارتباط آن با محل کار چیست؟ آیا این برنامه به من می گوید که چه بخش هایی از مغز من و یا چه مهارت های شناختی مورد تمرین قرار می گیرد؟ و آیا روشی مستقل برای ارزیابی آن وجود دارد؟
۵	نتایج چگونه اندازه گیری می شود؟ اگر شما انتظار رفتارهای خاصی را به پیامد این برنامه در محل کار دارید، چگونه آن را پی گیری می کنید؟
۶	آیا این برنامه به نحوی ساختار بندی شده که به ما بگوید در طول روز و هفته چند ساعت باید تمرین کرد؟
۷	آیا تمرینات متفاوت بوده و به من چیز جدیدی یاد می دهند؟ آیا برنامه جامع بوده و مهارت ها در ذهن درونی می شوند؟ آیا برنامه به خوبی شکل گرفته (مانند برنامه ی فیزیکی ضرب دری) به نحوی که در الگوهای رفتاری درونی شود؟
۸	آیا برنامه چالش برانگیز بوده و یا به نظر برای یادگیری ساده می رسد؟ رشد شناختی در لبه ی بیرونی قابلیت های فردی شکل می گیرد و سطح قابل قبولی از چالش حیاتی می باشد.
۹	آیا برنامه انسان را درگیر کرده و در او ایجاد انگیزه می کند؟
۱۰	آیا برنامه در مقیاس شرکت شما قابل اجرا می باشد؟
۱۱	آیا در برنامه برای منظور های مدیریتی توانایی پی گیری روند تمرین و کاربری برنامه وجود دارد؟

نتیجه گیری

مهارت های شناختی به منظور یادگیری و عملکرد بهتر، اساسی می باشند. ابزارها و فناوری های جدید توسعه یافته باعث می شود مهارت های شناختی به سرعت و به طرز چشمگیری توسعه یابند. بهبود توانایی های شناختی می تواند به سازمان جهت رسیدگی به مسائل نیروی کار کمک کند، مسائلی از قبیل:

- افزایش مهارت های فنی مشاغل
- پرداختن به شکاف هوش اجتماعی
- تمرین در مهارت های "حیاتی" قرن ۲۱ (همچون تفکر انتقادی)
- بهبود بهره وری نیروی کار
- افزایش بازده سرمایه گذاری در آموزش های مبتکرانه
- افزایش بهره وری کارمندان مسن
- بهبود مهارت هایی که به رهبران خوب نیاز دارند

- افزایش ظرفیت یادگیری همه ی کارمندان

امروزه بیش از پیش آشکار شده است که هوش ثابت نبوده و مهارت های مرکبی که تشکیل دهنده ی هوش می باشند را می توان در هر سنی فرا گرفت. این بدان معنی است که کارگرانی که در بدو ورود دچار مشکلاتی در زمینه ی توانایی های کاری بودند، می توانند امیدوار باشند که از برنامه های آموزشی شرکت ها بهره ببرند و خود را با شرایط کار تطبیق دهند. این بدان معنا است که کارگران می توانند سطح تفکر و توانایی ارتباطاتی خود را در مدت کوتاهی بالا ببرند. کارمندان مسن می توانند مدت زمان بیشتری کار کرده و در نقش های خود مفیدتر واقع شوند. به عبارت دیگر، امروزه می توان مهارت هایی همچون توجه، تجسم، حافظه ی کاری و پردازش شنیداری را تمرین داد. همچنین می توان هوش اجتماعی و هوش عصب شناختی را توسعه داد.

اگر کارمندان شما در این مهارت ها دچار کمبود می باشند، می توان این کمبودها را برطرف کرد. اگر آنها توانا هستند، تواناتر می شوند. مسلماً ما با تعلیم مهارت های شناختی که منجر به افزایش بهره وری عملکرد ذهن کارمندان می شود، می توانیم ملتی را با کارگرانی با سطح عملکرد پیشرفته تر بسازیم. چیزی که سازمان ها نیاز به آن دارند این است که به جای آن که از نبود این مهارت ها در کارمندانشان تاسف بخورند، اقدام به آموزش این مهارت ها نمایند.