

رهبران موفق چگونه فکر می کنند؟

است. همین تفاوت به ظاهر کوچک ما را قادر به انجام بسیاری از کارها می کند. کارهایی مانند نوشتن، فشار دادن یک میخ و ... درست است که این خصیصه در انسان ها ذاتی است؛ اما در صورتی که انسان برای استفاده از آن تلاش نکند (برای مثال سعی در نوشتن)، این توانایی هیچ کاربردی نخواهد داشت. به همین ترتیب ما با ذهنی به دنیا آمده ایم که به ما اجازه می دهد همزمان دو فکر متناقض را در سر داشته باشیم و از آنها به شیوه ای خلاقانه استفاده کنیم. متأسفانه از آنجایی که انسان ها زیاد به این توانایی خود تمرین نمی دهند، متفکران یکپارچه انگشت شمارند. سوالی که پیش می آید این است که پس چرا از چنین ابزار شگفت انگیزی به بهترین وجه ممکن استفاده نمی شود؟ پاسخ این است که استفاده از این توانایی ما را عصبی می کند. بسیاری از ما از ابهام و پیچیدگی حذر می کنیم و به دنبال آرامش ناشی از سادگی و وضوح هستیم. برای مواجهه با پیچیدگی دنیای اطرافمان هر جا بتوانیم از ساده سازی استفاده می کنیم. به همین دلیل ما اکثراً نمی دانیم که با مدل های به ظاهر متناقضی که همه جا به سراغمان می آیند چه کنیم. اولین راه حلی که به سراغش می رویم شناسایی مدل «درست» و حذف مدل «نادرست» است. گاه حتی از مدلی که انتخاب کرده ایم جانبداری می کنیم و سعی در اثبات درستیش داریم، ولی به این ترتیب کل مدل دیگر و نوآوری هایی که با در نظر گرفتن همزمان آن با مدل انتخابی مان به دست می آوریم را به طور کامل از دست می دهیم. برای استفاده از این توانایی فکری باید تمایل ناخودآگاهمان به سوی سادگی و وضوح را به کناری بگذاریم. همان طور که مدیرعامل Procter & Gamble پاسخ به این سوال که شما چگونه برنامه ای برای غلبه بر تناقض میان کم کردن هزینه ها و سرمایه گذاری در ایده های جدید ایجاد کردید؟ گفته بود: «ما در صورتی که از استراتژی «یا» استفاده می کردیم هرگز برنده نمی شدیم. همه می توانند از «یا» استفاده کنند.»

ما همواره در تلاشیم تا از اعمال رهبران موفق درس بگیریم. در حالی که باید سعی کنیم که از آنچه در فکر آنها می گذرد آگاه شویم؛ از روشی که آنها را قادر می سازد که از کشمکش میان ایده های متناقض به صورت نوآورانه استفاده کنند. تمرکز بر اینکه یک رهبر چه کار می کند اشتباه است؛ چرا که در بسیاری از موارد کاری که در یک شرایط خاص صورت می گیرد در شرایط دیگری بی معنی به نظر می رسد، حتی اگر رهبر و سازمان، همان رهبر و سازمان قبلی باشند. برای مثال **جک ولش**، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک در ابتدا اصرار داشت که سازمانش صاحب بیشترین سهم بازار در صنعت خود باشد؛ در حالی که بعدها همین ولش قانونی را گذاشت که مدیران سازمان را مجبور می کرد سهم بازار سازمان را به بیش از ۱۰ درصد ارتقا ندهند. بدیهی است که در چنین مواقعی تلاش برای فهمیدن اینکه ولش به عنوان یک رهبر بزرگ چه کار کرده است، بسیار گیج کننده خواهد بود؛ چرا که او دو دیدگاه کاملاً متناقض را در طول مدت رهبری خود در جنرال الکتریک دنبال کرده است. پس کجا باید به دنبال یادگیری مهارت های رهبری بود؟ یک رویکرد بهتر و در عین حال دشوارتر تمرکز بر طرز فکر رهبر است، به این معنا که پیش فرض هایی که منجر به انجام کاری خاص توسط او شدند و نحوه فکر کردن او را مورد بررسی قرار دهیم. اکثر رهبران موفق در یک خصیصه با یکدیگر اشتراک دارند. آنها توانایی نگه داشتن همزمان دو فکر کاملاً متناقض در سرشان را دارند و سپس بدون اینکه بترسند یا به سادگی یکی از فکرهای موجود را انتخاب کنند، با خلاقیت از میان دو انتخاب متناقض موجود انتخاب سومی را می آفرینند که مشخصه هایی از هر دو انتخاب اول را به همراه دارد. این توانایی فکری است که سازمان های بزرگ و رهبرانشان را از بقیه متفاوت می سازد. نام این نوع تفکر «تفکر یکپارچه» است و نوعی توانایی است که در اثر تمرین و تکرار حاصل می شود. انسان ها با بسیاری از موجودات دیگر یک اختلاف بزرگ فیزیکی دارند: انگشت شست آنها در خلاف جهت سایر انگشتان شان

چهار مرحله تصمیم گیری

فرآیند تفکر یکپارچه چگونه است؟ متفکران یکپارچه گزینه‌های پیش رویشان را چگونه بررسی می‌کنند که آنها را به گزینه‌های جدید هدایت می‌کند. نه به همان دو گزینه قبلی؟ آنها این کار را از طریق چهار مرحله به هم وابسته و در عین حال مستقل انجام می‌دهند. مراحلی که مختص تفکر یکپارچه نیستند و هر فردی در زمان تصمیم‌گیری آنها را طی می‌کند. آنچه متفکران یکپارچه را متمایز می‌کند، رویکرد آنها به این مراحل است. این چهار مرحله و رویکرد متفکران سنتی و یکپارچه به آنها در شکل زیر نمایش داده شده است.

۱ - مشخص کردن نقاط برجسته:

اولین قدم مشخص کردن فاکتورهایی است که باید مدنظر داشت. تفکر سنتی به دنبال حذف هر چه بیشتر فاکتورهای موثر یا در نظر نگرفتن آنها در درجه اول است. ما برای اینکه از پیچیدگی و ابهام موضوعات بکاهیم، مشخصه‌های برجسته را از میان بقیه فاکتورها جدا می‌کنیم. وقتی که تصمیماتی که گرفته‌ایم با شکست مواجه شدند، تازه متوجه عوامل مهمی می‌شویم که آنها را نادیده گرفته بودیم. درحالی که متفکران یکپارچه از شلوغی و پیچیدگی نمی‌هراسند و از آن استقبال هم می‌کنند؛ چرا که می‌دانند شلوغی باعث می‌شود هیچ موضوعی جا نماند و مساله به صورت کلی دیده شود. آنها پیچیدگی را دوست دارند؛ چرا که راه‌حل‌های بهتر را به همراه دارد.

۲ - تحلیل علت:

در این مرحله ارتباط فاکتورهای گوناگون با یکدیگر مشخص می‌شود. متفکران سنتی از همان تفکر خطی همیشگی که ساده‌ترین نوع تفکر است استفاده می‌کنند و همه چیز را علت و معلولی می‌بینند. در حالی که متفکر یکپارچه از سوال کردن در مورد اعتبار ارتباطات در ظاهر بدیهی یا در نظر گرفتن ارتباطات چندسوی یا غیر خطی ابایی ندارد.

۳ - تجسم ساختار تصمیم:

متفکران یکپارچه مسائل را به بخش‌های کوچک تقسیم نمی‌کنند و هر کدام از آنها را جداگانه حل نمی‌کنند. آنها مساله را به عنوان یک کل می‌بینند؛ اینکه اجزای مسائل چگونه در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و اینکه تصمیم‌هایی که می‌گیریم چگونه بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. آنچه مهم است این است که آنها ابعاد گوناگون مسائل را به صورت همزمان در ذهن‌شان

نگه می‌دارند و ابعاد گوناگون را به صورت مجزا از بقیه در نظر نمی‌گیرند.

۴ - یافتن راه‌حل:

نتیجه همه این مراحل رسیدن به راه‌حل است. در بسیاری از موارد ما trade off‌های (بده بستان: به این معنا که با انتخاب میزانی از یک گزینه توسط مدیر از امکان انتخاب گزینه دیگر کاسته می‌شود) ناخوشایند را بدون شکایت می‌پذیریم؛ چرا که این بده بستان‌ها، به نظر بهترین راه‌حل می‌آیند. این اتفاق به این دلیل می‌افتد که تمایل ما به سادگی ما را مجبور به نادیده گرفتن بسیاری از فرصت‌های موجود در مراحل قبل برای ایجاد راه‌حل‌های جدید و نوآورانه کرده است. در مقابل متفکر یکپارچه همواره به این موضوع فکر می‌کند که چیزی را از قلم نینداخته باشد. رهبری که از دیدگاه کل‌نگر استفاده می‌کند، به سادگی کشش‌هایی را که در فرآیند تصمیم‌گیری وجود دارند، می‌بیند. اعمال لازم برای ایجاد چنین راه‌حل‌هایی (مانند به تعویق انداختن‌ها، ایجاد گزینه‌های جدید در آخرین لحظه، فرستادن تیم‌ها برای بررسی مجدد مسائل) ممکن است از خارج بسیار نسنجیده به نظر برسند. حتی ممکن است یک متفکر یکپارچه از گزینه‌هایی که به آنها رسیده است راضی نباشد و همه آنها را به سطل آشغال بیندازد و همه مراحل تفکر را یکبار دیگر از ابتدا طی کند، بنابراین در نهایت زمانی که یک راه‌حل خوب یافت می‌شود، مسبب آن، نپذیرفتن راه‌حل‌های قبلی از سوی متفکر یکپارچه بوده است، نه ساده بودن مساله یا شرایط.

جمع‌بندی

نتایج تفکر سنتی و یکپارچه به حدی با یکدیگر تفاوت دارند که به راحتی قابل مقایسه هستند. تفکر یکپارچه گزینه‌ها و راه‌حل‌های جدید را خلق می‌کند. تفکر سنتی بر راه‌حل‌های موجود تمرکز می‌کند و به نظرش راه‌حل‌های نوآورانه وجود ندارند. با تفکر یکپارچه خواست‌ها و آرزوهای شرکت در طول زمان رشد می‌کنند. با تفکر یکپارچه این فکر که زندگی به معنای پذیرفتن بده‌بستان‌های نه چندان دلچسب است، باعث کشته شدن آرزوها می‌شود. در نهایت اینکه متفکر سنتی ترجیح می‌دهد دنیا را همان طور که هست بپذیرد؛ در حالی که متفکر یکپارچه چالش‌های شکل دادن دنیایی بهتر را با آغوش باز می‌پذیرد.

(منبع: سایت تابناک)