

۱۹۷۰. در آن زمان، همه می‌دانستند که صنعت بانکداری با انقلابی مواجه خواهد شد. اما هیچ کس نمی‌دانست که این انقلاب، چگونه، در چه زمانی و با چه ابعادی به وقوع خواهد پیوست. دیک کولی (۷) از مدیران ارشد ولز فارگو از کسانی بود که در زمانی که مشغول انجام پروژه تحقیقاتی خود بودیم، ارتباط نزدیکی با ما داشت. او به ما گفت که در آن دوران، عدم قطعیت‌های موجود، آن چنان زیاد بود که اصلاً نمی‌دانستیم برای مواجه شدن با تحولات پیش‌رو، چه کارهایی باید انجام دهیم. اما می‌دانستیم که اگر در ایجاد تیمی از مدیران اجرایی با توانمندی‌های فوق‌العاده سرمایه‌گذاری کنیم، آنها خودشان در زمان مواجه شدن با تحولات، بهترین کارهای ممکن را ترسیم خواهند کرد. در آن زمان برای شرکت ولز فارگو، امکان طراحی برنامه‌ای برای مواجه شدن با تحولات پیش‌رو وجود نداشت چراکه هیچ کس اساساً از زمان و

نقطه‌ای به نام «نقطه مرگ» وجود داشت و زمانی که آنها از این نقطه عبور کردند دیگر امکان بازگشت وجود نداشت. از آنجا به بعد آنها باید یا به سوی قله می‌رفتند و یا به سوی مرگ. راه بازگشتی وجود نداشت. آنها نمی‌دانستند که شرایط ادامه مسیر، پس از نقطه مرگ چگونه است، همین طور نسبت به پایدار ماندن وضع هوا نیز اطمینانی نداشتند. در چنین شرایطی، ارزشمندترین چیزی که در حرکت به سوی ناشناختگی و عدم قطعیت می‌توانید داشته باشید چیست؟ داشتن همراهانی که بتوانند خود را با شرایط کوهستان و آنچه در پیش است، هماهنگ کنند.

**لطفاً متالی را از دنیای تجارت بیان کنید.**  
 بگذارید داستان شرکتی را برایتان بازگو کنم که با شرایطی بسیار غیر قابل پیش‌بینی مواجه شد. ماجرای شرکت ولز فارگو (۶) در اواخر دهه

می‌توان برای آماده شدن جهت حرکت به سوی این آینده نامشخص انجام داد کدام است؟ برای این کار باید با فرد مناسب، همراه شد. اجازه بدهید تا برای بهتر به تصویر کشیدن اهمیت انتخاب افراد، یک مثال از خارج از دنیای تجارت و یک مثال نیز در مورد تجارت مطرح کنم. جیم لوگان (۴) و همراهش ماگز استامپ (۵)، اولین کوهنوردانی بودند که در سال ۱۹۷۸ موفق به صعود از دیواره‌ای به نام «دیواره امپراطور» در بخش کانادایی کوهستان راکی شدند. تا آن زمان، هر کسی که تصمیم به صعود از آن دیواره گرفته بود، یا کشته شده بود و یا از ادامه مسیر، بازمانده بود. زمانی که از لوگان، علت موفقیتش را در صعود از دیواره جویا شدم، پاسخ داد: «من یک تصمیم فوق‌العاده مهم گرفتم و آن، انتخاب همراه مناسب بود.»  
 لوگان برایم توضیح داد که در مسیر صعودشان،

هنگامی که تحقیقات خود را از زاویه «تصمیم‌گیری» مورد بررسی مجدد قرار دادید، با چه دستاوردهای غیرمنتظره‌ای مواجه شدید؟

اغلب ما فکر می‌کنیم که تصمیمات، بیش از هر چیزی به «چگونه‌ها» مربوط اند. اما زمانی که یادداشت‌هایم را در مصاحبه با مدیران ارشد سازمان‌ها مجدداً مرور می‌کردم، با کمال شگفتی متوجه شدم که بزرگترین تصمیمات آنها در مورد «چگونه‌ها» نبوده بلکه در مورد «چه افرادی؟» بوده است.

**چرا تصمیم‌گیری در مورد انتخاب افراد، تا این حد اهمیت دارد؟**

جهان به طور ذاتی دارای عدم قطعیت است. تصمیمات ما به آینده و جایگاه ما در آینده مربوط اند و این درحالی است که خود آینده، ذاتاً نامشخص است. پس کلیدی‌ترین کاری که

این مقاله، مصاحبه‌ای است با جیم کالینز (۱) در مورد «هنر تصمیم‌گیری». کالینز برای این مصاحبه، به مرور مجدد مجموعه تحقیقات ۱۴ ساله خود که به کتاب‌های «ساختن برای ماندن» (۲) و «از خوب به عالی» (۳) منجر شد پرداخته و با تحلیل فرآیندهای طی شده در پشت تصمیمات کلیدی تاریخ مدیریت، به دیدگاه‌های جالبی در مورد ویژگی تصمیم‌گیری‌های برجسته رسیده است. به عنوان مثال، تحقیقات کالینز نشان می‌دهد که «ماندگار شدن» در عرصه تجارت، بیش از آنکه با تصمیمات گرفته شده در مورد استراتژی شرکت سر و کار داشته باشد، به انتخاب افراد مناسب، وابسته بوده است و اینکه رسیدن به اجماع، روش مناسبی برای اتخاذ تصمیمات کلیدی نیست. با هم مصاحبه را می‌خوانیم.

ترجمه: شهاب شعری مقدم

# هنر تصمیم‌گیری

جیم کالینز از می‌گوید

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 مقال جامع علوم انسانی

ابعاد این تحولات، اطلاعی نداشت. بنابراین آنها گل سرسید تصمیمات را گرفتند و آن، انتخاب افرادی بود که خود قادر باشند با تحولات گسترده پیش‌رو مواجه شوند.

### بسیار خوب، اما حتی زمانی که شما افراد برجسته‌ای را در جای مناسب گذاشته باشید، بازهم ناگزیر از تصمیم‌گیری هستید.

تصمیمات برجسته با افراد برجسته آغاز می‌شود و نیز با یک عبارت و آن، «من نمی‌دانم» است. این نکته‌ای است که در تحقیقات ما به وضوح به چشم می‌خورد. رهبرانی که با انتخاب بهترین افراد، به دستاوردهای فوق‌العاده‌ای در طول زمان دست یافته‌اند، همیشه افرادی بوده‌اند که به راحتی عبارت «من نمی‌دانم» را بکار می‌برده‌اند. چنین افرادی با خودشان صادق هستند. به نظر شما کدام بهتر است؟ اینکه وقتی ابعاد مسئله‌ای برآیمان روشن نیست، قبول کنیم که نمی‌دانیم و یا اینکه در توهم دانستن باقی بمانیم و به خود دروغ بگوییم. آیا بهتر نیست حقیقت را بگوییم، اینکه «من نمی‌دانم، اما می‌دانم که باید با شیوه‌ای مناسب با این مسئله مواجه شویم».

### چگونه می‌توان چنین کاری را بدون آنکه متهم به دودل بودن شد انجام داد؟ عموماً از رهبران چنین انتظار می‌رود که قاطعانه نظر بدهند.

بله، متأسفانه در اغلب شرکت‌ها، چنین مسئله‌ای به چشم می‌خورد. در چنین شرکت‌هایی، مدیران ارشد، خودشان تصمیم می‌گیرند و تعریفشان هم از رهبری چنین است که افراد را به گونه‌ای در اجرای آن تصمیم مشارکت دهند که آنها، احساس خوبی نسبت به تصمیمی که گرفته شده داشته باشند.

### چه نکته اشتباهی در این شیوه عملکرد وجود دارد؟

در این شیوه، شما خود به خود، افرادی را که ممکن است چیزهای زیادی در مورد موضوع تصمیم‌گیری بدانند، نادیده گرفته‌اید. در این حالت، شما به طور ناخودآگاه چنین می‌پندارید که چون این شما هستید که بر روی صندلی مدیر ارشد سازمان نشسته‌اید، پس حتماً چیزهای بیشتری نسبت به دیگران می‌دانید و یا از دیگران، باهوش‌ترید. اما در واقع با این کار، خود را از شنیدن ایده‌ها و انتخاب‌هایی که ممکن است از انتخاب شما بهتر باشند، محروم کرده‌اید.

### چگونه می‌توان جوی ایجاد کرد که در آن، اطلاعات، به طور آزادانه در گردش باشد؟

اول از همه باید به این نتیجه برسیم که مقام و موقعیت ما، و همین طور شخصیت ما، خود می‌تواند مانعی برای داشتن بهترین اطلاعات باشد. بزرگ‌ترین دشمن من، شخصیتی است که برای خود پذیرفته‌ام. اینکه من می‌توانم اعضای

تیم خود را نسبت به دیدگاه خاصی متقاعد کنم، من از آنها بزرگترم، من تحقیقات بیشتری نسبت به آنها روی موضوع انجام داده‌ام، من بیشتر از آنها می‌دانم. بدین ترتیب من بیش از آنچه که باید، بر روی ذهنیت اعضای تیم تأثیر خواهم گذاشت و بدین ترتیب، به طور خود به خود از گرفتن بهترین پاسخ‌های ممکن محروم خواهم شد. به همین دلیل هم زمانی که ما مشغول انجام تحقیق بر روی پروژه «از خوب به عالی» بودیم، من فرهنگ «مخالفت کردن» را در میان اعضای تیم اشاعه دادم. بدین ترتیب آنها به راحتی مخالفت خود را با همدیگر و با من ابراز می‌کردند.

به این ترتیب همواره سعی می‌کردم چیزی را که اصطلاحاً «نسبت سؤال به اظهار نظر» می‌نامم در مباحثاتمان افزایش دهم و همین کار را نیز از رهبران «خوب به عالی» که در حال تحقیق بر روی آنها بودیم فرا گرفته بودم. چنین رهبرانی در آغاز کردن مناظره‌ها و گفت‌وگوها از طریق پرسیدن سؤال، به شیوه‌ای فوق‌العاده عمل می‌کردند. من حتی سعی می‌کردم اعضای تیم را که موفق به یافتن نقاط ضعفی در شیوه تفکر می‌شدند به عنوان قهرمان جلسه معرفی کنم. بدین منظور، در ابتدای جلسه‌ای، از شخص مزبور که نقاط ضعف دیدگاهم را یادآور شده و منجر به اصلاح نحوه تفکر شده بود، در میان جمع، قدردانی می‌کردم. به همین منظور نیز همواره برای اعضای تیم تحقیق، به دنبال اشخاصی می‌گشتم که اندیشه مستقل و صراحت کلام داشته باشند. در واقع برای من، مورد حیاتی در چیدمان اعضای تیم تحقیقاتی، انتخاب افرادی بود که هر یک در مورد بخشی از مسئله، حداقل به اندازه من و یا حتی بیشتر از من آگاهی داشت. این، روشی کلیدی بود که به طور خود به خود امکان تأثیرگذاری شخصیت من در جلسه را، بر روی تصمیم‌گیری و انتخاب صحیح، کاهش می‌داد.

**آیا با داشتن چنین تیمی، رسیدن به اجماع، دشوارتر نخواهد بود؟**

به این نکته توجه کنید که در اینجا، رسیدن به اجماع، مد نظر نیست.

### منظورتان این است که مخالفت و تقابل آرا، مهم‌تر است؟

بله. در واقع، کلیدی است. ما متوجه شدیم که در شرکت‌هایی که تصمیمات خوب می‌گیرند، مناظرات و جر و بحث‌های جدی وجود دارد. زمانی که کولمن ماکلر (۸) در شرکت ژیلت می‌خواست در مورد ساخت تیغ‌های پلاستیکی ارزان‌قیمت یک بارمصرف تصمیم‌گیری کند، ابتدا سؤالات فوق‌العاده‌ای را مطرح نمود. او در واقع به شیوه سقراط برای گفت‌وگو عمل کرد. بدین ترتیب از اشخاص مختلف خواست تا از دیدگاه خود دفاع کنند و گذاشت که مناظرات، بالا بگیرد. و این، تنها نمونه نبود، چرا که ما چنین فرآیندی را در مورد تمامی شرکت‌هایی که به سوی عالی بودن، جهش کرده‌اند مشاهده کردیم. اختلاف نظرهای

واقعی و جر و بحث‌های شدید به منظور رسیدن به درک بهتر.

### و در انتهاست که رهبر، نظر خود را ابراز می‌کند.

بله. همین اختلاف نظرها و مناظرات است که نهایتاً به یک تصمیم اجرایی قوی می‌انجامد. هیچ‌یک از تصمیمات بزرگی که ما بررسی کردیم، در شرایط اجماع گرفته نشده بود. همیشه تا حدودی مخالفت وجود داشت.

### به نظر شما این شیوه، اجرای تصمیمات را با مشکل مواجه نخواهد کرد؟

تحقیقات ما نشان می‌دهد که در این موارد، تا پیش از تصمیم‌گیری، جر و بحث‌های زیادی وجود دارد اما پس از آن، همه افراد برای موفقیت تصمیم گرفته شده با همدیگر بسیج می‌شوند. در اینجا بازهم باید بر این نکته تأکید کنم که چنین

اغلب اشخاص، ابتدا به جهان بیرونی توجه می‌کنند و سپس از خود می‌پرسند که چگونه باید با آن سازگار شد؟ اما آنهایی که عالی هستند، به گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند. آنها با یک انگیزه درونی آغاز می‌کنند. سپس با مطرح کردن یک سؤال کلیدی، به تصمیمات بزرگی می‌رسند و آن سؤال این است: واقعیت‌های مرتبط با ما چیست؟

تصمیم‌گیری‌هایی تنها با انتخاب افراد مناسب برای تیم تصمیم‌گیری میسر خواهد بود، اشخاصی که قادر باشند برای رسیدن به بهترین پاسخ، با قدرت با همدیگر مناظره کنند اما در عین حال در وقت خود بتوانند اختلاف نظرها را کنار گذاشته و برای موفقیت شرکت، دست در دست هم تلاش نمایند.

### بسیار خوب. پس برای گرفتن تصمیمات عالی، گفت‌وگو و مناظره، اهمیتی حیاتی دارد. اما چه نکات دیگری در چنین تصمیماتی حائز اهمیت است؟

اغلب اشخاص، ابتدا به جهان بیرونی توجه می‌کنند و سپس از خود می‌پرسند که چگونه باید با آن سازگار شد؟ اما آنهایی که عالی هستند، به گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند. آنها با یک انگیزه درونی آغاز می‌کنند. سپس با مطرح کردن یک سؤال کلیدی، به تصمیمات بزرگی می‌رسند و آن سؤال این است: واقعیت‌های مرتبط با ما چیست؟ این سؤال، خود به سه بخش تقسیم می‌شود. بخش اول، یک پرسش درونی است: ارزش‌ها و اهداف اصلی و حقیقی ما کدام اند؟ به عبارتی انگیزه‌های درونی ما چیستند؟ به عقیده من، این هویت درونی ماست که ما را به حرکت درمی‌آورد. درحالی که اغلب شرکت‌ها مدام می‌گویند «تمام کار ما، واکنش نسبت به جهان بیرونی است» اما شرکت‌های عالی بر اساس انگیزه‌های درونی خود حرکت می‌کنند و در عین حال، نسبت به تحولات جهان بیرونی نیز هشیار هستند.

پس اولین سؤال این است که انگیزه و هدف درونی و حقیقی ما چیست؟ و سؤال دوم آن است که شرایط جهان بیرونی چگونه است؟ و به ویژه آنکه عملکرد و نحوه تحول جهان بیرونی به چه صورت است؟

سؤال سوم آن است که در تعامل بین انگیزه و هدف درونی ما با واقعیت‌های جهان بیرونی، چه ابعادی وجود دارد به گونه‌ای که به طور بالقوه بتوانیم بهتر از هر شخص دیگری در جهان نقش ایفا کنیم.

حال بیایید به طور مثال، تصمیم شرکت بوئینگ را برای ساخت هواپیمای جت مسافربری ۷۰۷ بررسی کنیم. خوب، انگیزه درونی بوئینگ چه بود؟ ماجراجویی و انجام کارهای بزرگ. آنها کسانی نیستند که صرفاً به سازگاری با جهان بیرونی بسنده کنند.

و اما سؤال دوم، واقعیت جهان بیرونی و تحولات آن در آن زمان چگونه بود؟ خوب، جنگ جهانی

دوم به پایان رسیده بود و دیگر نیاز چندانی برای تولید بمب‌افکن‌ها وجود نداشت. در صنایع هوایی، تحولی اساسی از موتورهای ملخی به موتورهای جت صورت گرفته بود. و تقاضا برای هواپیماهای تجاری نسبت به هواپیماهای نظامی، رو به افزایش بود. و این، واقعیت تحولات جهان بیرونی بود.

و در مورد سؤال سوم: با این شرایط، بوئینگ چگونه می‌توانست بهتر از هر شرکت دیگری عمل کند؟ خوب، آنها هم‌اینک نیز فناوری موتور جت را در اختیار داشتند. از طرفی پیش از آن، بمب‌افکن‌های جت غول‌پیکری نظیر B-۴۷ و B-۵۲ را ساخته بودند. این تجربه‌های عملی، این اطمینان را به آنها می‌داد که از پس ساختن یک هواپیمای جت مسافربری پهن‌پیکر بخواهند آمد. بوئینگ، واقعیت‌های درونی و بیرونی را در نظر گرفت و به این نتیجه رسید که با آوردن جهان به عصر موتور جت، خواهد توانست تحولات شاخصی را ایجاد نماید. اینگونه بود که بیل آلن (۹) تصمیم به ارائه بوئینگ ۷۰۷ گرفت.

### ما تاکنون در مورد تصمیمات بزرگ صحبت کردیم اما در دنیای مدیریت، علاوه بر تصمیمات حیاتی، تصمیمات متعدد دیگری هم وجود دارد که آنها نیز اهمیت زیادی دارند، آیا چنین نیست؟

در دنیای مدیریت، تصمیمات بزرگ - هر قدر هم که بزرگ باشند - معمولاً تنها بخش نه چندان بزرگی از نتیجه‌نهایی را تشکیل می‌دهند. البته بعضی از تصمیمات، وزنه بیشتری نسبت به بقیه



درست است که شانس هم یک عامل است اما برآیند تحقیقات ما نشان می‌دهد که مؤثرترین عوامل، بیشتر تحت کنترل شما قرار دارند تا خارج از آن. البته جهان بیرونی بر روی ما تأثیر زیادی می‌گذارد اما ما نیز همانند ساوث‌وست باید به این باور برسیم که نهایتاً آن چیزی که مسئول سرنوشت ماست، در درون ما قرار دارد

دارند اما نقش همان مهم‌ترین تصمیمات نیز چیزی در حدود ۶٪ از ۱۰۰ است و نه مثلاً ۶۰٪ از ۱۰۰. و در این میان، انبوهی از تصمیمات هم وجود دارند که نقشی معادل ۰/۶ یا ۰/۰۶٪ دارند. اما از آنجائیکه تعداد این قبیل تصمیمات، خیلی بیشتر است، مجموع همه آنها می‌تواند وزنه قابل ملاحظه‌ای داشته باشد.

**پس شما هم موافق اید که مهم‌ترین کار یک مدیر، صرفاً گرفتن یک تصمیم بزرگ نیست.**

در زندگی واقعی، تصمیمات متعددی پیش روی ما قرار می‌گیرد. البته برخی از این تصمیمات، محوری هستند اما به هر حال، این مجموعه‌ای از تصمیمات خوب در طول زمان هستند که اگر به طور برجسته‌ای اجرا شوند، به دستاوردهای فوق‌العاده منجر خواهند شد.

**چه عناصری از بعد روان‌شناختی یک رهبر یا یک سازمان، بر روی فرآیند تصمیم‌گیری او مؤثر است؟**

یک عامل بسیار مهم، این است که آیا نهایتاً فکر می‌کنید که زندگی شما مقهور عوامل بیرونی است - نظیر خانواده‌ای که در آن به دنیا آمده‌اید، شرایط حرفه‌ای و شغلی موجود و... - یا اینکه به این باور رسیده‌اید که علی‌رغم تمامی شرایط بیرونی، نهایتاً این شما هستید که سکان سرنوشت زندگی را در اختیار دارید و شما هستید که مسئول برآیند و حاصل زندگی خود هستید.

بیا بید صنعت مسافربری هوایی را مثال بزنیم. این صنعت از سال ۱۹۷۲ تاکنون با وقایع و عوامل متعددی روبه‌رو بوده که همگی خارج از کنترل مدیریت آن بوده است. مواردی نظیر افزایش ناگهانی قیمت سوخت، تغییر قوانین، جنگ‌ها، کاهش علاقه به مسافرت‌های هوایی و واقعه ۱۱ سپتامبر. اما با همه اینها می‌بینیم که برترین شرکت تجاری به لحاظ بازگشت سرمایه در یک فاصله زمانی ۳۰ ساله (از ۱۹۷۲ تا ۲۰۰۲)، یک شرکت مسافربری هوایی بوده است. بر اساس گزارش سالانه نشریه Money در سال ۲۰۰۲، شرکت مسافربری هوایی ساوث‌وست ایرلاینز (۱۰) از نظر بازگشت سرمایه در طول این مدت، گوی سبقت را از تمامی شرکت‌های بزرگی نظیر اینتل، وال مارت و جنرال الکتریک ربوده است! حال اگر گردانندگان ساوث‌وست پیش خود می‌گفتند: «شرایط بیرونی به گونه‌ای است که نمی‌توان هیچ کار بزرگی را در این حوزه انجام داد» چه اتفاقی

می‌افتاد؟ شاید اگر شما بودید پیش خود می‌گفتید: «اوضاع صنعت خطوط هوایی واقعاً وحشتناک است. بر اساس آمارها، همه در این صنعت دیر یا زود، ضرر خواهند کرد.» اما مدیران ساوث‌وست چیز دیگری گفتند: «این ما هستیم که سرنوشت خود را در دست داریم.»

**پس شما معتقدید که می‌توان با تصمیمات خوب، سرنوشت خود را تحت کنترل بگیریم؟**

درست است که شانس هم یک عامل است اما برآیند تحقیقات ما نشان می‌دهد که مؤثرترین عوامل، بیشتر تحت کنترل شما قرار دارند تا خارج از آن. البته جهان بیرونی بر روی ما تأثیر زیادی می‌گذارد اما ما نیز همانند ساوث‌وست باید به این باور برسیم که نهایتاً آن چیزی که مسئول سرنوشت ماست، در درون ما قرار دارد. سؤال اساسی آن نیست که جهان با شما چه خواهد کرد بلکه این است که شما چگونه می‌توانید بر روی جهان، تأثیر بگذارید. تصمیم‌گیری نهایتاً یک کنش خلاق است.

**پس می‌توان گفت که گرفتن تصمیمات بزرگ، بدون ایمان به تحولات وسیعی که در پی خواهد داشت، میسر نخواهد بود. دیگر چه عواملی منجر به تصمیمات بزرگ خواهند شد؟**

تحقیقات ما، یک متغیر دیگر را نیز نشان می‌دهد که هم در کیفیت تصمیم‌گیری و هم در مؤثر بودن آن تأثیری حیاتی دارد. اگر تصمیمات بزرگ تاریخ مدیریت را بررسی کنید، می‌بینید که اینها

تصمیماتی بودند که مدیران اجرایی برای اجرای آنها یک ربع قرن کار کرده‌اند و نه مثلاً یک ربع ساعت. زمانی که اندی گراو (۱۱) در شرکت اینتل تصمیم به توقف تولید ریزتراشه‌های حافظه گرفت، ماجرای بیل آلن و بوئینگ ۷۰۷، وقتی رگ جونز (۱۲)، جک ولش را برای رهبری جنرال الکتریک انتخاب کرد، و تام واتسون (۱۳) و داستان IBM ۳۶۰. این رهبران همگی با بلند همتی خود، عالی بودن بلند مدت شرکت را مد نظر داشتند. و در جایی امکان منحرف شدن تصمیمات وجود دارد که این ابهام وجود داشته باشد که آیا شما واقعاً برای منافع سازمان تصمیم می‌گیرید یا منافع خودتان. به چه دلیل سایرین باید تمامی انرژی و خلاقیت خود را برای اجرای تصمیمی بگذارند که نهایتاً به خود شما برمی‌گردد؟

**در انتهای مصاحبه، اگر ممکن است در مورد موضوع پروژه تحقیقاتی جدیدی که آغاز کرده‌اید نیز توضیح بدهید.**

: مورتن هانسن (۱۴)، یکی از همکارانم که قبلاً از محققان دانشگاه هاروارد بود و من با همدیگر، یک سؤال ساده مطرح کردیم: چرا برخی در دنیای آشفته و سرسخت تجارت امروزه باقی می‌مانند اما برخی دیگر از بین می‌روند؟ چگونه می‌توان کنترل سرنوشت خود را به دست گرفت در حالی که نسبت به محیط اطراف خود که سعی دارد کنترل را از دست ما بگیرد، آسیب پذیر هستیم؟ به این مسئله می‌توان این گونه نگریست: اگر در کمپ واقع در دامنه اورست، از خواب بیدار شوید و ناگهان با طوفان غیرمنتظره‌ای مواجه شوید، ممکن است در امان باشید اما اگر همین طوفان، زمانی که در ارتفاعات بالای کوه هستید رخ دهد می‌تواند به مرگ شما منجر شود. مورتن و من بر این باوریم که امروزه رهبران، بیش از هر زمان دیگری حس می‌کنند که در حالیکه در ارتفاعات بالای کوه هستند، با طوفان‌هایی مواجه خواهند شد که هرگز انتظار آن را هم نداشتند. حال ما می‌خواهیم بفهمیم که چگونه در چنین شرایطی

می‌توان عالی شد؟

**پاسخ چیست؟**

ما در آغاز تحقیقات خود هستیم و هنوز پاسخ را نمی‌دانیم، اما چیزی که دریافتیم برای من بسیار امید بخش بوده است. ما فهمیدیم که ممکن است انسان اشتباه کند، حتی اشتباهات بزرگ، اما باز هم بتواند باقی بماند. این مسئله فوق‌العاده‌ای است که لازم است به خوبی شناخته شود. لازم نیست حتماً تمامی تیرها را به هدف بزنید. ممکن است اشتباهات مهلکی وجود داشته باشد که هیچ گاه نتوانید آن را جبران کنید، اما برای انجام یک کار واقعاً بزرگ (عالی)، ممکن است لازم باشد حداقل به چهار پنجم برسید اما رسیدن به پنج پنجم حتماً الزامی نباشد. این چیزی است که ما قبلاً نمی‌دانستیم.

**پی‌نوشت:**

- ۱- جیم کالینز (Jim Collins)، خارج از دنیای حرفه‌ای مدیریت، یکی از صخره‌نوردان حرفه‌ای جهان نیز محسوب می‌شود.
- ۲- Built to Last
- ۳- Good to Great
- ۴- Jim Logan
- ۵- Mugs Stump
- ۶- Wells Fargo
- ۷- Dick Cooley
- ۸- Colman Mockler
- ۹- Bill Allen
- ۱۰- Southwest Airlines
- ۱۱- Andy Grove
- ۱۲- Reg Jones
- ۱۳- Tom Watson
- ۱۴- Morten Hansen

**منبع:**

"Jim Collins on Tough Calls", FORTUNE, 4 July 2005





# آشفته‌گی ذهنی

## افسردگی

مدیر عامل گروه پژوهشی مدیریت حرفه‌ای  
مهندس حمید رضا همتی

برای حفظ ارزش‌های خود مبارزه می‌کنند و حاضر به از جان گذشتن هستند. داشتن ارزش، خود یکی از معیارهای ثبات ذهن است زیرا کارها و اموری که خارج از این حدود باشند قابل انجام نیست و معمولاً بخش عمده‌ای از آشفته‌گی‌های ذهنی افراد که منجر به تعارضات درونی و بیرونی می‌شود ناشی از عدم رعایت ارزش‌هاست.

۳. برنامه تحقق هدف: داشتن هدف به تنهایی کافی نیست بلکه باید برنامه‌ای برای رسیدن به هدف نیز داشت. به اهداف بزرگ و متعالی بدون برنامه انجام شدنی نیست. داشتن برنامه باعث صرفه‌جویی از زمان، انرژی و مکاتبات شده و توان انجام کار را افزایش می‌دهد.

۴. روش: داشتن روشی مشخص در انجام امور علاوه بر افزایش سرعت و کاهش خطا، ذهن را از حالت تردید و تعلل رها می‌سازد. این روش در اموری همچون تصمیم‌گیری، نظم‌بخشی، قضاوت، بررسی، مدیریت فردی و ... به کار می‌رود.

این چهار عامل همان وزنه‌هایی‌اند که زیر ماشین کورسی نصب شده و به حرکت آن پیاداری می‌بخشند. شاید در مواردی سرعت آن را کم کند (که البته ناچیز است) ولی راننده ماهر افق حرکت را در نظر دارد و مهم‌ترین عنصر سفر خویش را سلامت در سفر و رسیدن در زمان مقرر می‌داند.

که دچار پراکندگی نباشند؛ زیرا بسیاری آشفته‌گی‌ها پیامد خطاهای مدیران اجرایی است. در واقع خودشان مسایل‌شان را بوجود آورده‌اند و خود کرده را تدبیر به دست خویش است.

چگونه می‌توان آشفته‌گی ذهنی را به تثبیت ذهنی تبدیل کرد؟ برای ایجاد ثبات نباید به فکر کاهش سرعت ماشین ذهنی باشیم بلکه باید مرکز ثقل ماشین را سنگین‌تر کنیم تا به راحتی دستخوش تغییرات نشود. عوامل تثبیت‌کننده مراکز ثقل ذهن عبارتند از:

۱. هدف: طی یک تحقیق تنها ۳ درصد انسان‌ها دارای هدف هستند ولی کارهایی که این دسته از افراد انجام می‌دهند ۱۰ برابر بیشتر از کارهایی است که ۹۷ درصد باقی مانده به انجام می‌رسانند.

هدف به ذهن جهت می‌دهد و ذهن را به سمت کارهایی سوق می‌دهد که در جهت تحقق و نزدیک‌تر شدن به هدف باشد. هدف، ویژگی‌هایی دارد که مهم‌ترین آن تصویرپذیر و کمیته‌پذیر بودن آن است. به این ترتیب می‌توان به آن دایم فکر کرد و فاصله میان وضعیت فعلی تا هدف را معلوم و برای آن برنامه‌ریزی داشت. اگر اهداف به صورت مکتوب و با جزئیات بیشتر تدوین شود احتمال تحقق آن نیز افزایش خواهد یافت.

۲. ارزش: ارزش همان خطوط قرمز و حدود حرکتی است. افراد موفق، ارزش‌هایی را رعایت می‌کنند و در حفظ حریم ارزش‌هایشان، اهل آسان‌گیری و گذشت نیستند و در صورت لزوم

و خالی از هماهنگی است. ذهن آشفته مدیران اجرایی مانند یک ماشین کورسی سریع و پر سرعت است که به علت سبکی از حالت ثبات خارج شده و نمی‌تواند از پیچ‌های جاده تبعیت کند و ممکن است که به دره‌های عمیق سقوط کند و یا حتی به قدری سریع شده است که جریان هوایی که از زیر اتومبیل می‌گذرد هر آن ممکن است آن را در هوا معلق کند و کنترل را از دست راننده خارج سازد. نیاز دنیای رقابتی امروز، ماشین کورسی سریع است (مثالی از وضعیت ذهنی مدیران اجرایی)، ولی ماشینی که از ثبات کافی نیز برخوردار باشد و دستخوش حوادث جاده نشود بلکه برجاده سوار باشد و در عین پیمایش جاده، از کنترل راننده نیز خارج نشود.

اولین پیامد یک ذهن آشفته و شتابزده، خطا و اشتباه در انجام کارهاست، در صورتی که ذهن تثبیت شده با کمترین اشتباه و با سرعت بالا کارها را به انجام می‌رساند (بین سرعت و شتاب‌زدگی تفاوت بسیاری هست و انسان کنونی دچار شتاب‌زدگی است نه سرعت).

ریشه اصلی مشکل کجاست؟ آیا این آشفته‌گی طبیعت کار مدیران است یا اینکه مدیران اجرایی مهارت کافی را برای تمرکز در کار ندارند؟ البته باید اذعان داشت که طبیعت کارهای اجرایی، به‌خصوص اگر با تنگنای زمانی و کمبود امکانات همراه باشد بسیار آشفته ساز است اما مهارت‌هایی نیز هستند که به مدیران، این امکان را می‌دهند

احتمالاً شما هم با مدیرانی برخورد کرده‌اید که جلسه می‌گذارند، بعد آن را فراموش می‌کنند، یا قولی می‌دهند و به آن عمل نمی‌کنند و یا اینکه خلاف آن عمل می‌کنند، دائم برنامه‌های خود را عوض می‌کنند و خلاصه اینکه آرام و قرار ندارند و شما اصلاً نمی‌دانید چگونه با آنها رفتار کنید چون پیش بینی پذیر و قابل اعتماد نیستند. امیدوارم شما از این افراد نباشید و اگر هم هستید هرچه سریع‌تر از این دسته خارج شوید. آشفته‌گی ذهنی آفت شایع در میان مدیران اجرایی است که اثرات مخرب آن کم‌تر از ویا نیست.

در ذهن یک مدیر اجرایی چه می‌گذرد؟ انبوهی از مسایل ریز و درشت که باید حل شود؛ پی‌گیری تصمیمات متعددی که در جلسات اتخاذ شده است؛ برنامه‌ریزی جلسات متعددی که باید برگزار شود؛ حل مشکلات کاری پرسنلی که خود قادر به حل آن نیستند؛ انجام هماهنگی میان پروژه‌ها و پرسنل؛ مطالعه و بررسی گزارش‌ها؛ مسایل انسانی و ... اگر با کمی انصاف به شرایط ذهنی مدیران اجرایی نگاه کنیم، به آنها حق می‌دهیم که شتابزده عمل کنند، به اندازه کافی صبر نداشته باشند با شنیدن اخبار ناگوار از کوره در برونند و ... ولی انتظار داشته باشیم که در این وضعیت تثبیت نشوند و بتوانند خود را از این وضعیت مخرب خارج کنند.

ذهن آشفته، ذهنی سطحی اندیش است و محصول چنین ذهنی اعمال و گفتار بدون پایه و اساس و متناقض است که به‌راحتی عوض می‌شود