

یک کتاب یک مقاله



مقالات این بخش:

چرا رهبران بزرگ به پانچ آریک بنده نمی‌کنند

گروه مترجمان میثاق مدیران

پرتال جامع علوم انسانی

در بخش یک کتاب یک مقاله، به خلاصه ای از جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه بین المللی اختصاص دارد. این کتابها پرفروشترین، تأثیرگذارترین و موفقترینها در جهان مدیریت می‌باشند.



چرا رهبران بزرگ به پانچ آرک بسده نمی‌کنند



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@misaqmodiran.com

مایکل روبرتو Michael Roberto

چکیده

رهبران غالباً پاسخ "بله" می‌شنوند. کمتر خبرهای بد را برای اقدامات به موقع می‌شنوند. شاهد تفکر یک گروه هستند نه یک واقعیت. فکر می‌کنند به اشتراک نظر دست یافته‌اند و تصمیماتشان را دسته‌ای از همکارانشان اتخاذ کرده‌اند که هیچ شناختی از واقعیت ندارند. این یک معضل بزرگ برای رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها است.

چالش رهبری

در فوریه سال ۲۰۰۳، سفینه فضایی کلمبیا در هنگام بازگشت به زمین منهدم شد. در سال ۱۹۹۶، دو کوهنورد برجسته جهانی و سه نفر از همراهان آنها، در مرگ بارترین روز تاریخ کوه اورست، در دامنه‌های آن جان باختند. در سال ۱۹۶۱، تبعیدی‌های کوبا، با حمایت آمریکا به خلیج پیگرا حمله کردند و دولت نظامی کاسترو تقریباً همه آنها را دستگیر کرد یا به قتل رساند.

مشکلات اسف‌بار همواره پرسش‌های مهمی را پدید می‌آورند. چرا مدیران ناسا وقتی فهمیدند که چنین مشکل مرگ‌باری پیش آمده است، دست به کار نشدند و اقدامی نکردند؟ چرا کوهنوردان نسبت به اصول ایمنی خود بی‌توجهی کردند؟

ما تمایل داریم از اشتباهات دیگران درس بگیریم اما برداشتهای غلط ما باعث می‌شود که فرآیند یادگیری درست پیش نرود. تصمیم‌گیری استراتژیک یک فرآیند پویا باید در طول زمان شکل بگیرد و در سطوح مختلف سازمان، به اجرا درآید. عوامل اجتماعی، سیاسی و هیجانی نقش مهمی ایفا می‌کند.

چرا جان اف کندی^۲ از حمله تبعیدی‌های کوبا به خلیج پیگرا حمایت کرد؟

ما تمایل داریم از اشتباهات دیگران درس بگیریم اما برداشتهای غلط ما باعث می‌شود که فرآیند یادگیری درست پیش نرود. تصمیم‌گیری استراتژیک پویا باید در طول زمان شکل بگیرد و در سطوح مختلف سازمان، به اجرا درآید. عوامل اجتماعی، سیاسی و هیجانی نقش مهمی ایفا می‌کند. در حالی که تصمیم‌گیری شناختی، نمایانگر چالش‌های بسیاری برای مدیران است، عنصر اجتماعی - هیجانی آن، به مثابه پاشنه آشیل آن است.

در این کتاب، مایکل روبرتو استاد دانشکده بازرگانی هاروارد و نویسنده کتاب به خوانندگان نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند اختلاف نظرهای صادقانه و سازنده داشته باشند، تصمیمات خود را بهبود بخشند و سپس کل سازمان را با چنین تصمیم‌هایی همراه سازند. این کتاب که بر مبنای تحقیقی گسترده نوشته شده است، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان صداقت را گسترش داد، منطق و خرد سازمان را توسعه داد و برای دستیابی به یک اقدام کارآمد و اثربخش، به اشتراک نظر دست یافت. همچنین مثال‌هایی ذکر شده است و نشان داده شده که چگونه سازمان‌های واقع بین، تصمیم‌های واقع بینانه اتخاذ می‌کنند و چگونه فرآیند تصمیم‌گیری، نه صرفاً در سطح مدیریت، بلکه در کل سازمان اشاعه پیدا می‌کند. همچنین پنج باور در باب تصمیم‌گیری مدیریتی ارائه شده است که به خوانندگان کمک می‌کند تا بفهمند چرا این باورها مخاطره‌آمیز هستند و چگونه می‌توان بر آنها چیره شد.

به علاوه، در این کتاب به موارد ذیل نیز پرداخته شده است:

- * چگونگی ترغیب افراد به شرکت در مباحث آزاد برای اتخاذ تصمیم‌های بهتر و اجرای موفق‌تر این تصمیم‌ها
- * چگونگی انعکاس منطق و تخصص یک سازمان در تمامی تصمیم‌های استراتژیک رهبران آن؛
- * روش‌های تضمین اختلاف نظرهای سازنده و پیشگیری از اختلاف نظرهای مخرب؛
- * چگونگی فهمیدن زمانی که افراد به رهبران پاسخ "آری" می‌دهند در حالی که منظورشان واقعاً "خیر" است؛
- * شیوه‌های جلوگیری از نادیده گرفته شدن تصمیم‌ها پس از اتخاذ آنها.

1. Bay of Pigs

2. John F. Kennedy

کیفیت تصمیم و اثربخشی اجرای آن

رهبران باید اقدامی صحیح را انتخاب کنند و سازمان را برای اجرای کارآمد آن بسیج کنند. بنابراین، موفقیت، برگرفته از کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی اجرای آن است. توانایی یک رهبر برای هدایت سازمان در بحبوحه تضاد میان افراد، موضوعات سیاسی و فشارهای اجتماعی وارد شده بر فرآیند تصمیم‌گیری، نشان‌دهنده اهمیت هر دو موضوع است. البته فقط پرداختن به اختلاف نظرها کافی نیست. مدیران باید بتوانند به اشتراک نظر برسند. اشتراک نظر به معنای موافقت با تمامی ابعاد تصمیم‌ها نیست. همچنین به معنای تأیید همه جانبه رهبر هم نیست. اشتراک نظر یعنی اینکه افراد در اجرای یک تصمیم همکاری کنند، حتی اگر به طور کامل با آن تصمیم موافق نباشند.

اشتراک نظر نیازمند تعهد به اقدام انتخاب شده و درکی قوی و مشترک از منطق آن است. تعهد به فرد کمک می‌کند تا مانع از اختلاف به وجود آمده، در اجرا شود. درکی مشترک از منطق تصمیم، به افراد کمک می‌کند تا اقدامات خود را با روح تصمیم اتخاذ شده، هماهنگ سازند. بر عکس، تعهد بدون درکی عمیق می‌تواند به اتخاذ تصمیماتی منجر کورکورانه شود. ممکن است افراد خودشان را متعهد به اجرا بدانند اما در حوزه‌های مختلفی کار کنند، زیرا هر یک درکی متفاوت از تصمیم اتخاذ شده دارد.

باورهای تصمیم‌سازی

برای مدیریت صحیح تصمیم‌های استراتژیک، نخست نحوه تصمیم‌گیری را درک کنید. اجازه دهید کارمان را با پنج باور درباره تصمیم‌گیری آغاز کنیم:

باور	واقعیت
مدیر عامل تصمیم می‌گیرد	تصمیم‌گیری استراتژیک دربرگیرنده فعالیت هم‌زمان در سطوح مختلف سازمان است.
تصمیم‌ها در یک اتاق اتخاذ می‌شوند	کار واقعی در گفتگوهای رو در رو یا گروه‌های کوچک رخ می‌دهد.
تصمیم‌ها عمدتاً نمایانگر تمرینات فکری هستند	تصمیم‌های استراتژیک، فرآیندهای اجتماعی، هیجانی یا سیاسی پیچیده‌ای هستند.
مدیران به شکلی نظام‌مند تجزیه و تحلیل می‌کنند و تصمیم می‌گیرند	تصمیم‌های استراتژیک به شکلی غیر موازی گرفته می‌شوند. راه حل‌ها قبل از آن ظهور می‌کنند که مدیران مسایل را تعریف می‌کنند یا راه حل‌های جایگزین را تجزیه و تحلیل نمایند.
مدیران اول تصمیم می‌گیرند. بعد عمل می‌کنند.	تصمیم‌های استراتژیک اغلب در طول زمان و از طریق انتخاب‌ها و اقدام‌های آگاهانه گرفته می‌شود.

اغلب مدیران از مواجهه با افراد با تجربه، به دلیل فقدان تخصص خودشان، واهمه دارند. آنها نسبت به این افراد حالتی تدافعی دارند. این ضعف باعث می‌شود که تصمیم‌های اتخاذ شده درباره بازارها، مشتریان و رقبا به شکلی کورکورانه پذیرفته شود. فشارهای زیادی در بین گروه‌های متجانس بروز می‌کند. نهایتاً برخی افراد احساس می‌کنند که اصلاً از این اختلاف نظرها راضی نیستند.

دلیل این امر هر چه باشد، فقدان گفتگوی سازنده است که به تصمیم‌گیری‌های غلط می‌انجامد. این همان چیزی است که در اورست رخ داد.

خطرات اختلاف نظر

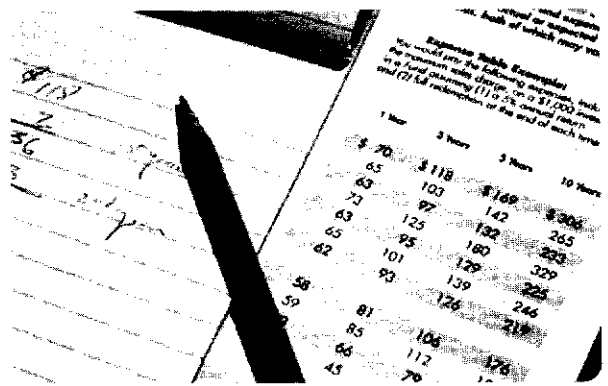
افراد ممکن است درگیر اختلاف نظرهای شناختی و وظیفه‌مدار شوند، یعنی مباحثی مهم درباره موضوعات و عقاید. این امر خطرات و نقاط ضعفی را به دنبال دارد. برای مدیریت تضادها و دستیابی به اشتراک نظر، شما باید بر مشکلات گوناگونی چیره شوید، برخی از این مشکلات عبارتند از:

اغلب مدیران از مواجهه با افراد با تجربه، به دلیل فقدان تخصص خودشان، واهمه دارند. آنها نسبت به این افراد حالتی تدافعی دارند. این ضعف باعث می‌شود که تصمیم‌های اتخاذ شده درباره بازارها، مشتریان و رقبا به شکلی کورکورانه پذیرفته شود. فشارهای زیادی در بین گروه‌های متجانس بروز می‌کند. نهایتاً برخی افراد احساس می‌کنند که اصلاً از این اختلاف نظرها راضی نیستند.

* سبک رهبری: برخی مدیران از اختلاف نظرها راضی نیستند ولی برخی از اختلاف نظر استقبال می‌کنند. ممکن است کارکنان، عقاید و اهداف خود را به روشنی بیان نکنند. * تعصبات شناختی: اکثر افراد نقش زیادی برای اطلاعاتی که باعث اختلاف نظر می‌شوند، قابل نیستند. آنها بیشتر به تعصباتشان متکی هستند. آنها یا در مورد توانایی‌هایشان مبالغه می‌کنند یا آنها را نادیده می‌گیرند.

* شدت تهدیدها: تصمیم‌های استراتژیک غالباً در شرایط بروز تهدیدها و خطرات شدید کسب و کار گرفته می‌شود. استرس ناشی از این تهدیدها و خطرات می‌تواند بر این تصمیمات تأثیر بگذارد.

* تصمیم‌های درون‌گروهی در برابر تصمیم‌های برون‌گروهی: ممکن است تصمیم‌ها به درون‌گروهی و برون‌گروهی تقسیم شوند. این امر مانع از تعاملات اجتماعی می‌شود، جریان اطلاعات را از بین ببرد و تنش‌ها را تشدید می‌کند.



کنند، اشتباهاتشان را بپذیرند و درخواست کمک کنند.
۳. ارتباطات: شرکت کنندگان در فرآیند تصمیم گیری، چگونه تبادل اطلاعات می کنند؟ چگونه روش های جایگزین ارزیابی می کنند و چگونه آنها را ارزیابی می کنند. یک رویکرد ساختاریافته چارچوبی را برای ارزیابی عقاید، مقایسه روش های جایگزین و دستیابی به یک نتیجه مطمئن فراهم می کند.

۴. کنترل: چه زمان و چگونه عقاید و نگرش های خود را بیان می کنید؟ برخی موقعیت های بحرانی نیازمند مداخله زودتر شما هستند. آیا باید در فرآیند تصمیم گیری، نقش خاص و ویژه ای را ایفا کنید؟ تحقیقات نشان می دهد مفید است که شما نقشی قاطعانه بر عهده بگیرید.

پرزیدنت کندی به خوبی نشان می دهد که رهبران می توانند به طرق مختلفی بر فرآیند تصمیم گیری های پرخطر تأثیر بگذارند و از شکست هایشان درس بگیرند. وقتی شکست اتفاق می افتد، بسیاری از مدیران به دنبال یافتن علل و ریشه ها می روند. اما برخی نمی توانند بفهمند چرا شکست خورده اند. کندی به دقت در مورد این چراها فکر کرد و سعی کرد در فرآیندهای بعدی تصمیم گیری خود، بهتر از قبل عمل کند.

بنیادی ترین مانع در برابر یک تصمیم سازی استراتژیک موفق آن است که به جای "من باید چگونه تصمیم بگیرم؟" گفته می شود "من باید چه تصمیمی بگیرم؟" اگر به پرسش اول درست پاسخ دهید، می توانید هم تصمیم های خود و هم اجرای آنها را به خوبی توسعه دهید.

فقدان صداقت

وقتی جک ولش^۳ به سمت مدیر عامل جنرال الکتریک^۴ منصوب شد، همگان کاملاً مؤدبانه با او صحبت می کردند و سعی می کردند از مخالفت با او پرهیز کنند. ولش این حالت را "همخوانی مصنوعی" نامید. آیا در طول جلسات شما، افراد همخوانی مصنوعی دارند؟ علایم هشداردهنده زیر را در نظر داشته باشید:

- * آیا زیردستان شما قبل از مخالفت با موضوعات مطرح شده، منتظر راهنمایی های شما می مانند؟
- * آیا جلسات به جای داشتن یک گفتگوی سرزنده، مملو از سخنان تکراری و خسته کننده است؟
- * آیا برخی افراد تمایل دارند تا ریاست جلسات تیم مدیریت را بر عهده بگیرند؟
- * آیا جلسات مدیریت ارشد صرفاً تأییدکننده تصمیم هایی است که در جای دیگری گرفته شده است؟

* جریان های دفاعی سازمان: سازمان برای به حداقل رساندن خطرات، حفظ روحیه کارکنان یا جلوگیری از انتشار شایعات جدید، از ساز و کارهای دفاعی بهره می برد. این رفتارها به عادت تبدیل شده است، صداقت را از میان می برد و محدودیت های غیرضروری، بر افراد و تصمیم های آنها تحمیل می کند.

بنیادی ترین مانع در برابر یک تصمیم سازی استراتژیک موفق آن است که به جای "من باید چگونه تصمیم بگیرم؟" گفته می شود "من باید چه تصمیمی بگیرم؟" اگر به پرسش اول درست پاسخ دهید، می توانید هم تصمیم های خود و هم اجرای آنها را به خوبی توسعه دهید.

تصمیم گیری درباره نحوه و چگونگی تصمیم گیری
 در سال ۱۹۶۱، پرزیدنت جان اف کندی از حمله تبعیدی های کوبا به خلیج پیگز حمایت کرد که این حمایت به مرگ ۱۴۰۰ نفر انجامید. این یک فاجعه بود. کندی همیشه از مشاورانش می پرسید: "چطور من این قدر احمقانه عمل کردم؟" تیم مشاوران ریاست جمهوری، فاقد اطلاعات کافی بود و همین امر یک تصمیم گیری کاملاً اشتباه را باعث شد.

در تعریف فرآیند تصمیم گیری شما باید چهار اهرم قدرت را مد نظر داشته باشید:

۱. ترکیب: چه کسانی در فرآیند تصمیم گیری شرکت دارند؟ شاید سفینه کلمبیا به این دلیل سقوط کرد که ناسا بیش از حد به شهرت افراد شرکت کننده در جلسات مربوط به پرتاب سفینه، اتکا کرده بود. همیشه این سوال ها را پرسید: آیا فردی می تواند اطلاعات، داده ها و نظراتی را ارائه کند که دیگران آن اطلاعات را ندارند؟ آیا کسی می تواند نقشی کلیدی در اجرا ایفا کند؟ آیا دیگر اعضای گروه نیز به اندازه من به او اطمینان دارند؟
۲. شرایط: چه قواعد و ضوابطی می تواند شرایط را تحت کنترل داشته باشد؟ شرایط ساختاری، دربرگیرنده روابط گزارش دهی، ساز و کارهای کنترل و نظام تشویق و تنبیه است. شرایط روان شناختی (ضوابط رفتاری و فشارهای موقعیتی) می تواند شناورتر باشند. سعی کنید به لحاظ روانی یک فضای ایمن را ایجاد کنید تا افراد به راحتی بتوانند در آن تبادل اطلاعات

3. Jack Welch

4. (GE) General Electric

موانع سازمانی در برابر صداقت، به دو شکل "موانع ساده" و "موانع سخت" است:

پرداختن به موانع سخت

ساختار سازمانی خود را ساده کنید تا بتوانید جریان اطلاعات و انجام هماهنگی های لازم را بهبود بخشید. با توجه به وجود تیم های متعدد امروزی، گاهی اوقات نمی توان فهمید که چه کسی در رأس است. توجه داشته باشید که برخی ساختارهای مدیریتی یا مدیریت پرسنلی می توانند باعث از میان رفتن انگیزه کارکنان شود. شما به منابع مختلف اطلاعاتی نیاز دارید حتی اگر برخی از آنها چندان کارآمد نباشد.

پرداختن به موانع ساده

مانع اول: موقعیت و جایگاه. تحقیقات انجام شده بر روی تیم های جراحی قلب نشان می دهند که تفاوت جایگاه باعث می شوند که پرستاران نتوانند نگرانی های خود را ابراز دارند یا پیشنهاد های مفید خود را بیان کنند. کارآمدترین تیم ها شامل جراحانی هستند که توجه به تفاوت در موقعیت و جایگاه ندارند و از اطلاعات همه افراد تیم استقبال می نمایند.

مانع دوم: زبان. این یکی از مشکلات ویژه در سازمان ها است. تغییرات زبانی و توجه به این موضوع، باعث شد که کارکنان یک بیمارستان تمایل بیشتری به بحث درباره اشتباهات پزشکی پیدا کنند و از آنها پیشگیری نمایند.

مانع سوم: فرضیات ناگفته درباره نحوه کار کردن در یک محیط کاری. در یک شرکت، مدیران ارشد معتقد بودند که مشکلات باید در خفا حل شود. اما اعضای جدید تیم مدیریت احساس می کنند که این امر مانع از یافتن اشتباهات و نقص های طرح های پیشنهادی می شود.

عوامل ساختاری و فرهنگی، همچنان نیازمند صداقت هستند. اما رهبری منفعلانه نیز خود یک مانع است. منتظر نمانید تا توافق حاصل شود، بلکه به سراغ آن بروید. اگر شما از دیگران دعوت می کنید، مطمئناً آنها انتظار دارند تا بتوانند آزادانه اظهار نظر کنند.

موانع سخت و ساده

موانع ساده	موانع سخت
تفاوت های موقعیتی	پیچیدگی ساختاری
نظام زبانی	تعاریف مبهم در مورد شغل و وظایف مربوطه
قالب بندی موضوع	ساز و کارهای بالای اطلاعات
بررسی فرضیات ارایه شده	ترکیب گروه تصمیم گیری

برانگیختن تضاد عقاید

چهار ابزار می تواند به شما در این زمینه کمک کند:

* شیوه های نقش آفرینی. نقش رقبا، شرکا، مشتریان و حتی جانشینان خود را ایفا کنید.

* شیوه های شبیه سازی ذهنی. از شرکت کنندگان بخواهید رخدادهایی را که در طول زمان رخ می دهند، شبیه سازی کنند. از شیوه "برنامه ریزی سناریو" مانند ابزاری نظام مند، برای پیش بینی تغییرات در شرایط صنعتی و ارزیابی نحوه کارایی استراتژی های مختلف در آن شرایط، استفاده کنید.

* الگوها و چارچوب های ذهنی. از افراد بخواهید درخواست های خود را از زوایای مختلفی ارایه کنند. این امر باعث می شود آنها به نتایج گوناگونی برسند.

* اشاره به بویایی های همسان و غیر همسان. رابرت هاگرتی^۵ از تیم های آبی و قرمز برای بررسی اکتساب های بالقوه استفاده می کرد. تیم های قرمز به این نتیجه می رسیدند که نباید اکتساب صورت پذیرد و تیم های آبی استدلال های خود را بر مبنای انجام اکتساب ها ارایه می کردند.

نظارت بر شرایط

وقتی مباحث مهم در جریان هستند، شما با نقایص و راه حل های آنها آشنا می شوید. برخی از آنها عبارتند از:

هدف	نتیجه نامناسب	راه حل
بکارگیری افراد مناسب	استفاده از افراد نامناسب و قوانین خود ساخته (من درآوردی)	بررسی نقش تأثیرگذار کارکنان یا به عهده گرفتن مسئولیت آنان
ساده کردن گفتگو	ایجاد روابط زهر - عضو به جای گفتگوهای باز و مباحث گسترده	ترغیب مشاوران به ارتباط مکرر با یکدیگر، نه اینکه همه استدلال ها تنها از طرف شما باشد
به حداکثر رساندن اثربخشی زمانی	درگیری با دستور کار؛ حرکت سریع در بین موضوعات مختلف بدون اختصاص زمان کافی برای رسیدن به اشتراک نظر درباره آنها	ایجاد توازن میان اهداف اتخاذ یک تصمیم گیری با کیفیت بالا و ایجاد تعهد
اختصاص زمان کافی برای بیان درخواست ها	درگیر کردن افراد در گروه های فرعی و در نتیجه اجازه ندادن به آنها برای ارایه مباحث خود با ذهنی باز	گردهم آوردن گروه های فرعی، قبل از آنکه برای بررسی موضوعات، بیش از حد سرمایه گذاری شود
تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات	تمرکز بیش از حد بر جزئیات تجزیه و تحلیل های کمی	تمرکز مجدد بر فرضیات و منطقی موجود در راستای تحلیل ها

وقتی می خواهید چنین مباحثی را ارایه کنید، هیچ چیزی به اندازه تمرین و ممارست موثر نخواهد بود. در جنرال الکتریک همه به سرعت یاد می گرفتند که چگونه با جک ولش وارد بحثی داغ و

سازنده شوند زیرا او "اختلاف نظر سازنده" را یک ارزش مهم و محوری می دانست. چاک نایت^۶ مدیر عامل امرسون الکتریک^۷، اختلاف نظر را به یکی از ارکان فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سازمان خود تبدیل کرده بود. مدیران نیز به تدریج احساس رضایت می کردند. آنها یاد گرفته بودند چگونه خود را آماده کنند، پاسخ دهند، منظور خود را بیان کنند و از آنها برای تصمیم گیری های بهتر استفاده کنند.

حفظ اختلاف نظرهای سازنده

در دهه ۱۹۵۰، سید کاسار^۸ کمترین معروف، در یک برنامه پربیننده تلویزیونی به نام "جنگ جنگ ها" نقش آفرینی می کرد. موفقیت او مدیون تیمی از کمترین ها بود که بعدها خودشان به اسطوره های این حرفه تبدیل شدند. آنها تمام شبانه روز را در "اتاق نویسندگان" می گذراندند و آزادانه به تبادل نظر می پرداختند. هنر خود کاسار این بود که فضایی جذاب را برای نویسندگان فراهم آورده بود تا بتوانند در آن فضا خلاقیت خود را بروز دهند.

نخست، باید فرآیندی آزاد و شفاف را مدیریت کنید که در آن افرادی که دارای دیدگاه ها، علایق و تجارب گوناگون دارند بتوانند بر تصمیم ها تأثیر بگذارند. افراد فقط به نتایج توجه ندارند بلکه مراقب فرایندها نیز هستند. اگر آنها فرآیندی را غیرمنصفانه و غیرموجه بدانند، تعهد کمتری نسبت به طرح شما خواهند داشت، حتی اگر با بخش اعظم آن موافق باشند.

تشخیص اختلافات

اختلاف نظر مادامی سازنده است که افراد تمایل داشته باشند با طرح پرسش های مفید، به نکات تازه ای پی ببرند، دیدگاه های دیگران را درک کنند و با ذهنی باز از عقاید جدید استقبال کنند. این کار زمانی مخرب است که آنها بر استدلال های نخ نما شده اصرار می ورزند، با کوبیدن پاشنه پا بر روی مخالفت خود را زمین نشان می دهند و صدایشان را بلند می کنند. متأسفانه این گونه مباحث قبل از اینکه رهبر بتواند هشدار بدهد، دچار این وضعیت می شود. آیا کسانی که سؤال نمی پرسند به دنبال آن هستند که به درک بهتری از نظرات دیگران دست پیدا کنند؟ آیا آنها سکوت کرده اند تا به اطلاعات تازه ای دست یابند یا پیشنهادهای خود را مطابق با انتقادهای دیگران اصلاح کنند؟ آیا آنها می خواهند استدلال های بهتری ارائه کنند؟ مهم ترین موضوعی که باید به آن توجه کرد، اختلافات شناختی

7. Emerson Electric

8. Sid Caesar

است. برای پی بردن به اختلاف نظرهای شناختی این پرسش ها را مطرح کنید:

۱. میزان مخالفت با عقاید متفاوت چقدر است؟
 ۲. میزان مخالفت با تصمیمی که گروه قصد اجرایش را دارد، چقدر است؟
- برای پی بردن به اختلاف نظرهای تصنعی این پرسش ها را مطرح کنید:
۱. میزان خشم و عصبانیت اعضای گروه درباره یک تصمیم چقدر است؟
 ۲. در این فرآیند، چقدر برخوردهای شخصی دیده شده است؟

ناتوانی برای تصمیم گیری

در سال ۱۹۹۶، دو بیمارستان بزرگ شهر بوستون^۹ با هم یکی شدند و ۱۰۰۰ پزشک به استخدام BIDMC درآمدند. سال های نخست بسیار بد سپری شد. میزان خسارت به بار آمده، بیش از ۵۰ میلیون دلار در سال بود. در سال ۲۰۰۳، پائول لوی^{۱۰} به سمت مدیر عامل منصوب شد. او دریافت که برای شناسایی راه حل ها، کار زیادی باید انجام شود و تغییرات زیادی هنوز عملی نشده است. این سازمان تاکنون عملاً هیچ تلاشی برای تصمیم گیری و اجرای آنها انجام نداده بود. سازمان های بسیاری به دلیل همین ناتوانی ها، با مشکل روبرو شده اند. مدیران بحث می کنند اما به اشتراک نظر نمی رسند. رهبران نیز نمی توانند تصمیم گیری کنند و رو به جلو گام بردارند. نوعی "فلجی در تجزیه و تحلیل"^{۱۱} به چشم می خورد. افراد نیز جرأت نمی کنند به چیزی اعتراض کنند؛ در نتیجه مشکلات در زمان اجرا سر بیرون می آورند. این امر بیشتر از آنکه معضلی مدیریتی باشد، معضلی فرهنگی است.

فرهنگ "نه گفتن"

وقتی در سال ۱۹۹۳، لوئیس گرستر^{۱۲} به سمت مدیر عامل

9. Boston

10. Paul Levy

11. Paralysis analysis

12. Louis Gerstner



آی بی ام^{۱۳} منصوب شد، فرهنگی کوتاه بینانه در شرکت رواج داشت. یک گروه چندمنظوره، ماه‌ها وقت خود را صرف یک مسئله می‌کرد اما اگر مدیر مخالفت می‌کرد، کل فرآیند اجرایی تعطیل می‌شد. چنین سازمان‌هایی نمی‌توانند شرایط را برای تفکر و گفتگو فراهم آورند. آنها فقط نظرات خود را تحمیل می‌کنند. "فرهنگ نه گفتن" نباید حتماً رسمی باشد. این فرهنگ می‌تواند شامل مجموعه‌ای از مشوق‌ها و الگوهای ارتباطی باشد.

فرهنگ "آری گفتن"

در BIDMC، افراد پائول لوی در جلسات می‌نشستند و به همه سئوالات چیز پاسخ "آری" می‌دادند. تنها وقتی مشکلات عیان می‌شد، آنها نظرات و تصمیم‌های او را زیر سؤال می‌بردند. رام چاران^{۱۴} مشاور لوی معتقد است که تأکید بیش از حد بر سلسله مراتب، فرآیندهای رسمی و اعتماد ناکافی، باعث ایجاد مشکل می‌شود.

مشکلات پیچیده می‌توانند به دلیل ضعف‌های شناختی و معرفتی تصمیم‌سازان، بر گروه‌ها مستولی شوند. انسان تنها با در اختیار داشتن اطلاعات نمی‌تواند پیشرفت کند. ضعف‌های شناختی و معرفتی، تصمیم‌سازان را وادار می‌کنند تا از قدرت مدیریتی بهتری برخوردار شوند. این همان کاری است که پیروزی‌های کوچک انجام می‌دهد.

فرهنگ "شاید گفتن"

در سازمان‌های مبتنی بر تجزیه و تحلیل، مدیران قبل از عمل کردن، حجم زیادی از اطلاعات را گردآوری می‌کنند. این رویکرد در محیط‌های ثابت، نقاط قوت بسیار زیادی دارد اما در سازمان‌های پویا و پر تحرک، می‌تواند ناتوانایی‌های شدیدی را موجب شود.

فرآیندهای منصفانه و موجه

نخست، باید فرآیندی آزاد و شفاف را مدیریت کنید که در آن افرادی که دارای دیدگاه‌ها، علایق و تجارب گوناگون دارند بتوانند بر تصمیم‌ها تأثیر بگذارند. افراد فقط به نتایج توجه ندارند بلکه مراقب فرآیندها نیز هستند. اگر آنها فرآیندی را غیرمنصفانه و غیرموجه بدانند، تعهد کمتری نسبت به طرح شما خواهند داشت، حتی اگر با بخش اعظم آن موافق باشند. افراد در صورت

وجود نکات زیر، یک فرآیند را منصفانه تلقی می‌کنند:

- * میزان فرصت‌های برابر برای بیان عقاید و ابراز مخالفت‌ها؛
- * احساس اینکه فرآیند، هیچ بخش محرمانه‌ای ندارد؛
- * باور اینکه رهبر به دقت به حرف دیگران گوش می‌کند و در مورد نگرش‌های آنها خوب فکر می‌کند؛
- * درک این که آنها در تصمیم‌گیری نهایی نقش دارند؛
- * درک صریح منطق و عقلانیت تصمیم‌های نهایی.

شش روش برای افزایش این برداشت‌های منصفانه وجود دارند که عبارتند از:

۱. کار خود را براساس یک نقشه شروع کنید. این امر نشان می‌دهد هدف از این فرآیند چیست؟
۲. ذهنیت باز خود را تقویت کنید: با تأثیرات ناشی از تصمیم‌هایی که قبلاً اتخاذ شده است، مقابله کنید.
۳. فعالانه به حرف‌های دیگران گوش کنید: سئوالات خود را شفاف پرسید، از درک صحیح آنها را مطمئن شوید و حرف‌های دیگران را قطع نکنید.
۴. منطق تصمیم خود را توضیح دهید، به ویژه ارزیابی خود از جایگزین‌ها و انتخاب‌ها را.
۵. توضیح دهید که چگونه از داده‌ها استفاده کرده و افراد چگونه به تحقق این نتایج کمک کرده‌اند، حتی اگر با همه آنها موافق نباشند.

توجه آیین نامه ای

توجه آیین نامه ای یعنی این برداشت که فرآیندها و شیوه‌های سازمانی مطلوب و مناسب هستند اهمیت فراوانی دارد. توجه آیین نامه ای کمک می‌کند تا توضیح دهید: "چرا سازمان بیشتر از آنچه که نیاز دارد، اطلاعات جمع‌آوری می‌کند؟" این رویکرد نشان می‌دهد که مدیران باید در یک فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی شرکت کنند. معرفی جایگزین‌های مختلف، استفاده از تجزیه و تحلیل‌های رسمی یا استخدام مشاوران بیرونی، از جمله روش‌های تقویت منطق و توجه تصمیم‌گیری است. اگر عناصر این کار درست مورد استفاده قرار نگیرند، این فرآیند شکست می‌خورد. ببینید چه کارهایی بر موجه بودن تصمیم‌های شما و اقدامات دیگران تأثیر گذار است. شاید رهبران نتوانند یک رفتار خاص را به طور کامل حذف کنند، زیرا ممکن است در مواقعی همان رفتار از ارزش بالایی برخوردار باشد؛ اما آنها می‌توانند به کمک روش‌های زیر از تبدیل رفتارها به یک معضل جلوگیری کنند:

۱. فضایی را برای ابراز وجود و بروز توانایی‌های افراد ایجاد کنید. تا حد امکان، شرایط برابری را برای دستیابی به اطلاعات فراهم کنید.
۲. جایگزین‌هایی را مشخص کنید.
۳. افرادی را که فقط تأییدکننده هستند، از ارزیابی خود جدا

13.IBM

14.Ram Charan

کنید. سؤال هایی را که بدون تعصب مطرح می شود، مد نظر قرار دهید.

مشکل بی هماهنگی

ممکن است شما فکر کنید که فرآیند تصمیم سازی را عادلانه مدیریت کرده اید، اما دیگران چنین نظری نداشته باشند. برای اطمینان از اینکه برداشت های تیم هم خوان با برداشت های شما باشد، به روش های زیر عمل کنید:

۱. این فرآیند را مرتباً ارزیابی کنید، توانایی خود را بسنجید، اختلاف ها را به شکلی سازنده اداره کنید و مشروعیت کار را حفظ کنید.

۲. جلسات خصوصی و رودر رو، برگزار کنید. برخی افراد در جلسات خصوصی، نظرات خود را بهتر بیان می کنند.

۳. از اعضا بخواهید در مورد تصمیم گیری و در زمانی که حضور ندارید، بحث کنند.

۴. به علایم هشداردهنده در زمان تعامل با مشاوران و زیردستان توجه کافی داشته باشید.

رسیدن به یک نقطه روشن

در طول جنگ جهانی دوم، دوایت آیزنهاور^{۱۵} فرماندهی قوی ترین ارتش تاریخ را بر عهده داشت. تحت رهبری او، نیروهای متفقین اروپا را آزاد کردند، اما آیزنهاور همچون یک فرمانده قوی، صرفاً از موضع بالا دستور صادر نمی کرد. او سعی می کرد با دیگران ارتباط برقرار کند و با افرادی قوی همچون چرچیل^{۱۶}، روزولت^{۱۷} و پیتون^{۱۸} در تعامل باشد. از همین راه، آیزنهاور یک استراتژی تهاجمی برجسته را تدوین کرد؛ هرچند که تصمیم نهایی را خودش می گرفت. او با تبدیل موضوعات پیچیده به بخش هایی قابل کنترل، به نقطه ای روشن رسید.

در عرض پنج ماه، گروه او در مورد استراتژی های بمباران هوایی، پیاده کردن نیروها، استفاده از نیروی هوایی و دیگر جزئیات به توافق رسید. آیزنهاور تلاش کرد در مورد حقایق کلیدی، فرضیات و معیارهای تصمیم گیری به اشتراک نظر برسد. گروه به جایی رسید که اگر آیزنهاور می گفت موضوعی تمام شده، همه می پذیرفتند که واقعاً تمام شده است.

واگرایی و هم گرایی

رهبری درخشان آیزنهاور، منطق رایج درباره تصمیم گیری استراتژیک را، به چالش کشید. برخی تیم ها به سرعت به یک راه حل می رسند بدون اینکه ارزیابی و بحث کافی کرده باشند.

15. Dwight Eisenhower

16. Churchill

17. Roosevelt

18. Patton

دیگران جایگزین های متعددی را مطرح می کنند اما به یک نقطه روشن نمی رسند. برای رهایی از این مشکلات، متخصصان و مشاوران اغلب یک تفکر واگرا را در مراحل اولیه توصیه می کنند، اما برای نهایی ساختن یک انتخاب، به تفکر هم گرا تغییر جهت می دهند.

اما رهبران کارآمد، همچون آیزنهاور، مستقیماً و به طور همزمان، به شکلی واگرایانه به مسایل می پردازند. آنها به دنبال زمینه ای مشترک هستند که بارها در طول این فرآیند تکرار می شود. آنها بدون هم اندیشی و مباحثه، قضاوت نمی کنند.

روان شناسی "پیروزی های کوچک"

پیروزی های کوچک، متحدان جدیدی را کنار هم می آورد، باعث می شود که مخالفان نیز به منافع مشترکی برسند، پیشرفت را تقویت می کند و باعث حرکت می شود. افراد درمی یابند که علیرغم اختلاف ها به شکلی سازنده، می توانند در کنار هم کار

کسب و کار به رهبرانی مقتدر و قوی نیاز دارد. بسیاری از مدیران با این گفته موافق هستند. آنها معتقدند که شرکت ها نمی توانند از طریق کمیته ها، تصمیم های مهم را اتخاذ کنند و مدیر ارشد باید مسئولیت این کار را بپذیرد. از نظر آنها باید میزان توافق را افزایش داد، فرآیندهایی عادلانه برقرار نمود و به سرعت علایم نقاط ضعف را فهمید. اما این همه موضوع نیست. مدیران هم می توانند قاطعانه عمل کنند و هم به خوبی از اطلاعات سازمان برای تصمیم گیری های مناسب استفاده کنند.

کنند. توافق های کوچک باعث تسریع در دستیابی به توافق های بزرگ می شود.

مشکلات پیچیده می توانند به دلیل ضعف های شناختی و معرفتی تصمیم سازان، بر گروه ها مستولی شوند. انسان تنها با در اختیار داشتن اطلاعات نمی تواند پیشرفت کند. ضعف های شناختی و معرفتی، تصمیم سازان را وادار می کند تا از قدرت مدیریتی بهتری برخوردار شوند. این همان کاری است که پیروزی های کوچک انجام می دهد.

افراد وقتی درمی یابند که حل کردن مشکلی بسیار دشوار است، دچار تنش می شوند. این مسئله دستیابی به موفقیت را سخت تر می کند. رویکرد پیروزی های کوچک باعث می شود که افراد همچنان درگیر کار باشند و تعهد خود را حفظ نمایند. کارل ویک^{۱۹}، که روان شناسی برجسته است، می نویسد: "یک

19. Karl Weick

می‌گیرند. این مسئولیت‌پذیری دارای دو روش است: تلاش برای یافتن بهترین راه حل‌ها یا پرداختن به یک فرآیند برای اولین بار.

در مورد خلیج پیگز، کندی عمیقاً درگیر جزئیات تهاجم شده بود. او کنترل خود بر روند تصمیم‌گیری را از دست داد و عملاً آن را به سازمان سیا واگذار کرد. اما در مورد بحران موشکی کوبا، او آگاهانه تر عمل کرد و کنترل فرآیند تصمیم‌سازی را به دست گرفت. همین کار باعث شد که کسی او را ضعیف قلمداد نکند.

وقتی شما اولین نفری هستید که تصمیم‌گیری می‌کند، می‌توانید بیشتر از دیگران بر روی تخصص سازمان خود حساب کنید. شما می‌توانید هم تصمیم دقیقی بگیرید و هم اینکه آن را به شکلی اثربخش اجرا نمایید.

اعمال قاطعیت

وقتی بسیاری از مدیران ارشد با مشکلی پیچیده مواجه می‌شوند، نگرانی شدیدی در این مورد دارند که باید چه کاری انجام دهند. این می‌تواند خوب باشد، اما همیشه چنین نیست. آنها باید تلاش کنند تا حداکثر استفاده را از توان و تخصص تیم خود داشته باشند. آنها باید از یک حقیقت مهم مطلع باشند: آنها همه پاسخها را نمی‌دانند. آنها باید بدانند که بهترین تصمیم‌ها اگر توسط سازمان اجرا نشود، بیهوده و بی‌فایده است. رهبران بزرگ از اولین مراحل تصمیم‌گیری، شروع به برنامه‌ریزی می‌کنند. آنها می‌پرسند: چگونه باید این مباحثه را هدایت کنم؟ نکات کلیدی این مباحثه چیست؟ چه ساز و کارهایی می‌توانند تفکری جدید را به دنبال داشته باشند؟ نقش من چیست؟ آنها می‌دانند که از همه پاسخ‌ها مطلع نیستند. اما با هدایت و رهبری قاطعانه آنان، تیم‌های تحت رهبری آنها می‌توانند بهترین پاسخ‌ها را برای دشوارترین مشکلات و مسائل پیدا کنند.

درباره نویسنده و کتاب

مایکل روبرتو عضو هیئت علمی دانشکده بازرگانی هاروارد است. تحقیق او متمرکز بر فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک، تیم‌های مدیریت ارشد و دستیابی به اشتراک نظر در سازمان است. آثار او در هاروارد بیزینس ریویو^{۲۰}، کالیفرنیا منیجمنت ریویو^{۲۱} و دیگر مجلات برجسته منتشر شده‌اند. همچنین او رهبران زیادی را در سازمان‌های مختلف همچون وزارت کشور آمریکا و بانک جهانی تربیت کرده است.

ناشر این کتاب انتشارات دانشکده وارتون^{۲۲} است که آن را در ۲۷۸ صفحه و با قیمت ۲۹/۹۵ دلار به چاپ رسانده است.



پیروزی کوچک از اهمیت و سختی یک مشکل می‌کاهد و سطح مهارت‌های افراد را افزایش می‌دهد.

به دنبال دو نوع پیروزی کوچک باشید. پیروزی‌های کوچک فرآیند مدار، راه حلی را در برابر یک مشکل ارائه نمی‌کند اما زمینه و بستر لازم را برای یافتن راه حل‌ها فراهم می‌کند. نمونه‌های این نوع پیروزی‌های کوچک عبارتند از: معیارهای مبتنی بر اهداف، مقاصد، فرضیات و تصمیم‌ها. پیروزی‌های کوچک نتیجه مدار، شامل راه‌هایی هستند که از طریق آنها می‌توان در خصوص برخی پیشنهادها و توصیه‌ها به توافق رسید. نمونه‌های این نوع پیروزی‌های کوچک عبارتند از: بکارگیری شیوه‌های جایگزین در تصمیم‌گیری، توافق‌های مبتنی بر گزینه‌های مختلف و طرح‌های هم‌گرایانه.

تغییر به سوی حالت تصمیم‌گیری

حتی با رویکرد پیروزی‌های کوچک نیز ممکن است پایان دادن به یک اختلاف نظر، برای رهبران دشوار باشد. سه مرحله می‌تواند حرکت به سمت حالت تصمیم‌گیری را هموار سازد:

۱. تعیین توقعات و انتظارات شفاف و روشن، برای اتخاذ تصمیم‌گیری نهایی؛

۲. برقراری ارتباطات شفاف و روشن در مورد اینکه چگونه نقش

شما برای دستیابی به تصمیم نهایی تغییر می‌کند؛

۳. ایجاد ارتباط با یک فرد مطمئن که می‌تواند قدرت اعتماد شما را هم افزایش دهد

رهبری قاطعانه

کسب و کار به رهبرانی مقتدر و قوی نیاز دارد. بسیاری از مدیران با این گفته موافق هستند. آنها معتقدند که شرکت‌ها نمی‌توانند از طریق کمیته‌ها، تصمیم‌های مهم را اتخاذ کنند و مدیر ارشد باید مسئولیت این کار را بپذیرد. از نظر آنها باید میزان توافق را افزایش داد، فرآیندهایی عادلانه برقرار نمود و به سرعت علایم نقاط ضعف را فهمید. اما این همه موضوع نیست. مدیران هم می‌توانند قاطعانه عمل کنند و هم به خوبی از اطلاعات سازمان برای تصمیم‌گیری‌های مناسب استفاده کنند.

رهبران کارآمد مسئولیت مقابله با مشکلات را بر عهده

20. Harvard Business Review

21. California Management Review

22. Wharton