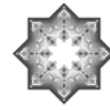


ارایه مدلی کارا برای انتخاب مناسب‌ترین نوع تفکر برای مدیران بازرگانی



دکتر سلیمان ایران زاده^۱
حسین عماری^۲

از صفحه: ۱ تا ۲۹
تاریخ ارائه: ۸۷/۹/۲۱
تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱

چکیده

هدف: از نظر اکثر اندیشمندان، تفکر استراتژیک نوعی تفکر راست مغزی است، که با انواع دیگر تفکر های راست مغزی از قبیل تفکر شهودی، تفکر موازی و ... متفاوت است. همچنین برای چنین تفکری تاکنون چهارچوب کاربردی مشخصی ارایه نشده است. هدف این مقاله، طراحی چهارچوبی کاربردی برای چنین تفکری است، که قابل به کارگیری در همه سطوح مدیریتی و همه انواع محیط‌های سازمانی است.

طرح و روش‌شناسی: این مقاله با انجام یک پژوهش تاریخی و بررسی مستندات علمی درباره تفکر یک استراتژیست، چهارچوبی تئوریک برای نوع تفکر یک مدیر ارایه می‌کند.

یافته‌ها: در این چهارچوب تئوریک جدید، سعی میشود بعد از بررسی محیط تصمیمات یک استراتژیست، بهترین نوع تفکر برای او پیشنهاد شود. لذا در این چهارچوب، دیدگاه سنتی در مورد تفکر استراتژیک که آن را نوع خاصی از تفکر در برابر انواع دیگر لحاظ کرده، و برای استراتژیست پیشنهاد می‌کرد، کنار گذاشته شده و به استراتژیست پیشنهاد می‌کند که در شرایط وضعیتی متفاوت، نوع مناسب تفکر را به کار ببرد.

ارزش: اگر از چهارچوب جدید استفاده شود، سازمان قادر می‌شود، مدیران چپ مغزی، راست مغزی و دو مغزی را در جایگاه متناسب با استعدادشان منصوب کرده و استراتژی‌هایی را تدوین کند، که ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان را افزایش دهند.

واژگان کلیدی: تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر موازی، تفکر شهودی، تفکر پیوندی

Dr.iranzadeh@yahoo.com

^۱ - استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت

^۲ - مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، گروه مدیریت

مبانی تئوریک مدل :

اکثر اندیشمندانی که در زمینه تفکر استراتژیک به مطالعه و پژوهش می‌پردازند، این نوع تفکر را به عنوان سبک جداگانه‌ای از اندیشیدن، در برابر انواع دیگر تفکر از قبیل تفکر سیستمی، شهودی، تحلیلی و... مطرح می‌کنند. به عنوان مثال، کن ایچی اومای^۱، که از مشاوران برجسته در شرکت مک کینزی است، تفکر استراتژیک را در برابر تفکر سیستمی و شهودی مطرح کرده و به مقایسه آنها پرداخته است. او می‌گوید:

«یک متفکر استراتژیک، در زمان مواجه شدن با مشکلات، رویدادها یا موقعیت‌هایی که در ظاهر یک «کل» هماهنگ را تشکیل می‌دهند، آنها را به اجزای تشکیل دهنده‌اش تقسیم می‌کند. پس از شناخت اجزا و اهمیت آنها، با استفاده از توان فکری، مجدداً آنها را طوری ترکیب می‌کند که بیشترین مزیت را برایش داشته باشد. رویدادهای واقعی، ضرورتاً از یک مدل خطی تبعیت نمی‌کنند. بنابراین، بهترین روش برای تجزیه یک وضعیت به اجزای تشکیل دهنده، و آرایش مجدد آن به گونه مورد نظر، روش قدم به قدم و شیوه‌هایی مثل تجزیه و تحلیل سیستم‌ها نیست، بلکه این مغز انسان یا ابزار تفکر غیر خطی^۲ است که کارساز است.

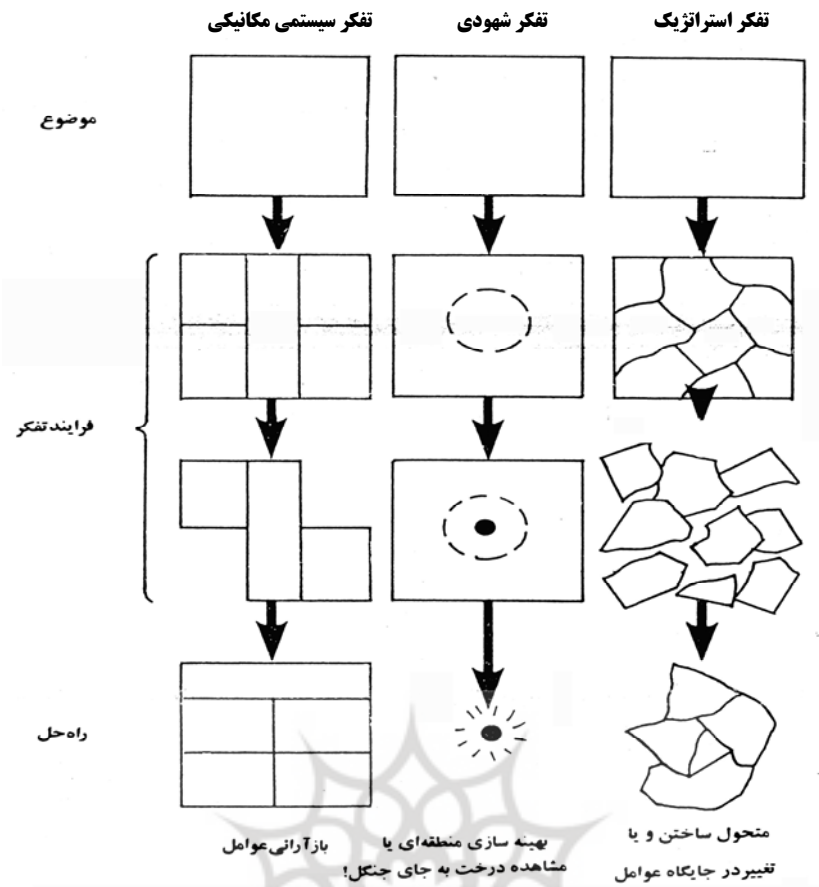
بنابراین تفکر استراتژیک، به شدت با نگرش متعارف سیستم‌های مکانیکی در تضاد بوده و خود مبتنی بر نگرش تفکر غیر خطی است. از سوی دیگر، این نگرش با روش‌هایی که همه چیز را در گروی ادارک شهودی (نیل به نتیجه بدون تجزیه و تحلیل واقعی) می‌دانند نیز، در تباین کامل قرار دارد.» (ایچی اومای، ۱۳۷۱: ۱۶)

در شکل (۱)، ایچی اومای، ویژگی‌های متفاوت تفکر استراتژیک را در مقایسه با سایر تفکرها، به تصویر کشیده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ - Kenichi Ohmae

^۲ - Non Linear Thinking



شکل (۱): سه نوع از فرآیندهای تفکر (ایچی اومای، ۱۳۷۱: ۲۶)

آنسف و مک دانل^۱، نیز مثل ایچی اومای، تفکر استراتژیک را نوع جداگانه‌ای از اندیشیدن در نظر گرفته و ویژگی‌های آن را در مقایسه با تفکر خلاق^۲، چنین مطرح می‌کنند: (آنسف و مک دانل، ۱۳۸۱: ۸۲)

^۱ - Igor Ansoff & Edward Mc Donnell
^۲ - Creative Thinking

- هر دو آینده گرا هستند. متفکر استراتژیک، گذشته را به صورت نقادانه بررسی کرده و ماهرانه روندهای نامشخص محیطی، که آینده را نسبت به گذشته دگرگون می‌کنند، درک می‌کند. متفکر خلاق از روندهای تاریخی، ترکیب‌ها و افکار جدیدی خلق می‌کند.
 - مدیر استراتژیک به طرز تفکر دیگران بها داده و باور می‌کند که آنها می‌توانند خدمت مهمی برای موسسه انجام دهند. ولی مدیر خلاق نمی‌تواند تشریفات وحدت بخشیدن به چندگانگی را تحمل کند.
 - مدیر استراتژیک مهارت دارد تا متغیرهای انگشت‌شماری را که از عوامل اصلی موفقیت هستند، شناسایی کند. در مقابل، مدیر خلاق، عوامل و متغیرهای جدید موفقیت را اختراع می‌کند.
 - هر دو مدیر، بینش آینده‌ای نو برای موسسه را در سر دارند. هر دو قمار بازند، قمار مدیر استراتژیک زمانی است که در جهت بهترین منافع موسسه باشد. در حالی که قمار مدیر خلاق ممکن است صرفاً برای هیجان بدعت آن باشد.
 - هر دو در برابر شکست بردبارند. زیرا با چشم باز و درک کامل خطرها پذیرفته‌اند. ولی هر دو از مدیرانی که چشم بسته خطر را پذیرفته یا از آن دوری می‌کنند، گریزانند. (همان: ۸۳)
- از دید کیلروی و مکینلی^۱، یک استراتژیست باید قادر باشد از انواع تفکر خطی و غیر خطی به طور هم‌زمان استفاده کرده و بتواند واگرایی حاصل از تفکر غیر خطی را با تفکر خطی هم‌گرا کند. به دلیل اهمیت مدل کیلروی و مکینلی، آن را با جزئیات کامل در این بخش، بررسی می‌کنیم. *گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

رتال جامع علوم انسانی

¹ - Denis Kilroy & Michael Mckinley

مدل تفکر پیوندی مکینلی و کیلروی :

از نظر پیتر دراگر، در عصر حاضر مدیر به کسی گفته می‌شود که با تصمیمات خود، ذینفعان سازمان را خشنود کند. که این مهم، با افزایش ارزش‌های مورد پسند حاصل می‌شود. این نگرش، در سال‌های گذشته، فلسفه مدیریتی قدرتمندی را تحت عنوان مدیریت بر اساس ارزش^۱، ایجاد کرده است. البته، تلاش‌های انجام شده، بیشتر روی اندازه‌گیری و ارزیابی ارزش تمرکز کرده‌اند تا ایجاد ارزش. در صورتی که تمرکز اصلی باید روی ایجاد ارزش باشد. (Kilroy & Mckinley, 1997: 174)

مکینلی و کیلروی می‌گویند: « ما باید فرآیندهای جدیدی را ارایه کنیم که به مدیران کمک کند تا به صورت خلاق و شهودی فکر کرده و این مهارت‌ها را با برخی از تکنیک‌های تحلیلی مناسب در دسترس، ادغام کنند. این مهارت‌ها، اگر به صورت مناسبی در فرآیند تفکر پیوندی^۲ با هم ادغام شوند، باعث ایجاد استراتژی‌های بهتر، عملکرد مالی مناسب و کارکنان راضی‌تر می‌شوند. البته، تکنیک‌هایی که به مدیران کمک می‌کند تا مکانیزم‌های تحلیلی ایجاد کننده ارزش را درک کنند، در بلند مدت کارساز نیستند. زیرا این ابزار، منبع ایجاد ارزش نبوده و تنها ارزش را اندازه گرفته و ایجاد آن را نمایش می‌دهند. منبع ایجاد ارزش، تفکر مدیریت است.» (Ibid: 174)

ایجاد ارزش‌های مورد پسند در یک شرکت، مستلزم داشتن دو ویژگی اولیه زیر است:

الف) کیفیت تفکر تیم مدیریت شرکت؛

ب) توانایی تیم مدیریت شرکت در تبدیل نتایج این تفکر به برنامه و نهایتاً، مبدل کردن آن به سرمایه. (Ibid)

در هر کسب و کاری، تفکر دو نقش بسیار مهم ایفا می‌کند:

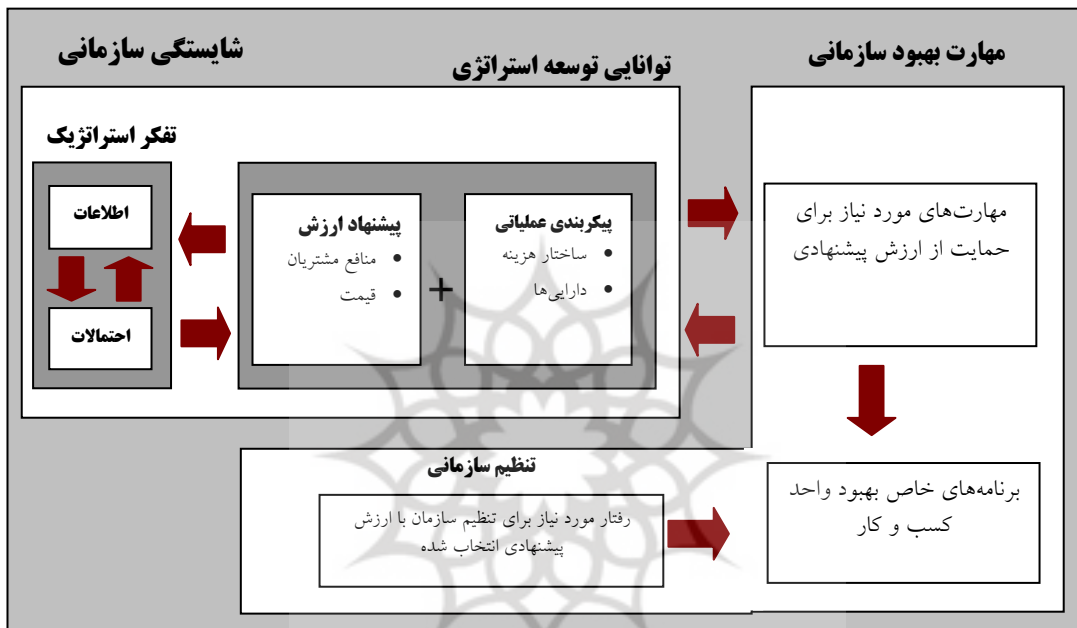
- **نقش اول:** تفکر در ابتدا مستلزم استنباط بوده و سپس مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی را در سراسر سازمان شکل داده و القا می‌کند؛
- **نقش دوم:** از طریق تفکر، استراتژی‌های خلاق در حوزه‌های کلیدی مورد نیاز، ایجاد و بکار گرفته می‌شوند.

¹ - Value Based Management (VBM)

² - Hybrid Thinking

این دو نقش باهم در تعامل هستند. به کارگیری موفقیت‌آمیز استراتژی‌های برد، تنها در زمانی ممکن است که ارزشها و تفکر هر فرد در داخل سازمان، بتواند با ارزش‌ها و تفکری که برای سازمان به عنوان یک کل ایجاد شده، هم‌راستا شود. دستیابی به این توازن، یک عنصر حیاتی برای هر برنامه بهبود سازمانی است. (Ibid: 174)

از دید مکینلی و کیلروی: «برای اینکه سازمانی بتواند ارزش‌های مورد پسند را ایجاد کرده و در طول زمان این توانایی را حفظ کند، باید برخی قابلیت‌های فرعی را در خود ایجاد کند. این کار، به مهارت‌های تفکر سطح بالایی نیازمند است. سلسله مراتب قابلیت‌هایی که موجب ارایه ارزش توسط سازمان می‌شوند، در شکل (۲) نشان داده شده است.» (Ibid: 172)



شکل (۲): سلسله مراتب توانایی‌هایی که موجب شایستگی سازمان می‌شوند (Ibid, 1997)

تفکر پیوندی، یک فرآیند تفکر پربار:

تفکر پیوندی که در آن یک متفکر، سبک‌های فکر کردن خطی و غیر خطی را باهم ادغام می‌کند، نیرومندتر از یک رویکرد خطی برای تفکر است، که در حال حاضر در اکثر سازمان‌ها رایج است. برای درک بهتر فرآیند تفکر پیوندی، باید دو دیدگاه متفاوت تاریخی در مورد نحوه تفکر را بررسی کنیم. رویکرد اول سبک افلاطون است. از دید او، فرآیند تفکر و یادگیری شامل چهار مرحله است: (Kilroy & Mckinley, 1997)

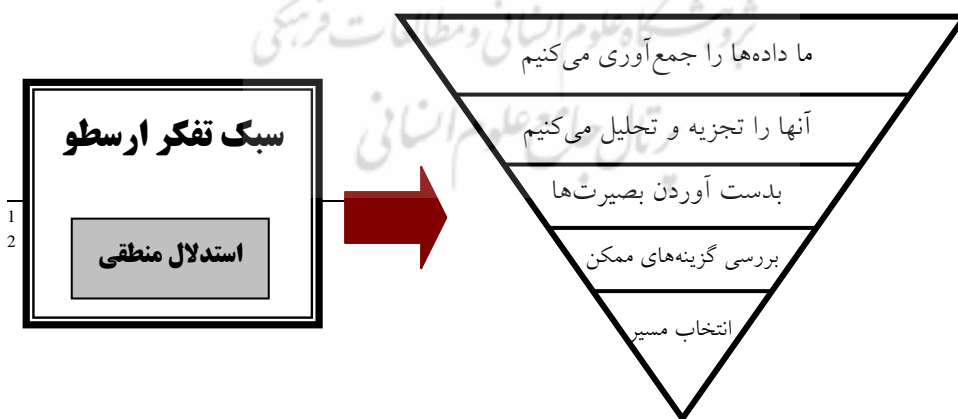
(الف) - تصورات یا حدس‌های اثبات نشده؛

(ب) - باور کردن این تصورها بعد از یک امکان‌سنجی؛

(ج) - تدوین فرضیه (گمانه زنی)؛

(د) - استدلال منطقی جهت اینکه مسیر انتخابی درست است.

در حالی که ارسطو دیدگاه محدودتری داشته و سعی دارد تا انرژی فکر کننده را تنها روی مرحله چهارم الگوی مطرح شده افلاطون متمرکز کند. یعنی استدلال منطقی (شکل ۳ را ببینید). فرآیندی که افلاطون مطرح کرد نوعی تفکر پیوندی است که دربرگیرنده هر دو نوع تفکر غیر خطی (شهودی و خلاق) و خطی (تفکر عقلانی^۱ و منطقی^۲) است. اما ارسطو تنها روی تفکر خطی تمرکز دارد. روشی که اکثر مدیران امروزی در تفکر از آن استفاده می‌کنند، عمدتاً بر مبنای یک سیستم خطی تفکر بوده و از استدلال منطقی منتج می‌شود. این نوع تفکر، در بر گیرنده جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه تحلیل آنها، داوری، استدلال و نقد و بررسی است. در سال‌های اخیر، در دسترس بودن کامپیوترهای شخصی و افزایش قدرت پردازش، باعث استفاده بیشتر از سبک تفکر خطی در دنیای کسب و کار شده است. (Kilroy & Mckinley, 1997)



شکل (۳): فرآیند تفکر خطی (Ibid: 188)

کیلروی و مکینلی می‌گویند: «ما دریافته‌ایم که تفکر خطی در یک محیط پایا و مطمئن خوب عمل می‌کند اما، از بین مدیرانی که ما با آنها مواجه شدیم، نسبت بسیار کمی در محیط‌های کسب و کاری فعالیت می‌کنند که به طور واقعی بتوان به عنوان محیطی پایا توصیف کرد. برای اینکه فردی بتواند در فرآیند کسب و کار بطور موثر فکر کند، باید تا زمانی که ماهیت مشکل یا موضوعی که در مورد آن فکر می‌کند به خوبی درک نشده و یا راه‌حل‌های ممکن شناسایی نشده‌اند، به کارگیری استدلال منطقی را به تعویق بیندازد. در عصر حاضر، تعداد زیادی از مدیران، قبل از اینکه به اندازه کافی به مسأله‌ای که در جستجوی حل آن هستند فکر کنند، و یا حتی قبل از اینکه آن را به خوبی تعریف کنند، به کامپیوترهای شخصی خود روی آورده و شروع به ایجاد صفحات گسترده می‌کنند. در حالی که، برای حل مشکلات در عصر حاضر، یک فرآیند تفکر پیوندی مورد نیاز است.» (Ibid: 52)

ادغام تفکر خطی و غیر خطی

اگر ما در یک شیوه چپ مغزی تحلیل و استدلال کنیم، چشم‌اندازمان را تنها به چیزهایی که توانایی تحلیل آنها را داریم، محدود کرده ایم. ما باید از هر دو نیمکره مغزمان بهره برده و نباید به تجزیه تحلیل و استدلال وسواس پیدا کنیم، زیرا با این شیوه، خلاقیت را در خود و دیگران سرکوب می‌کنیم. معمولاً بهترین استراتژی‌ها در کسب و کار، از طریق ترکیب منطق و شهود حاصل می‌شوند. بسیاری از مدیران عالی در زمینه توسعه استراتژی‌ها یا تجزیه و تحلیل یک موضوع خاص، مشاورینی را استخدام می‌کنند.

اغلب بعد از ماه‌ها کار و پرداخت مبالغ هنگفتی به عنوان حق‌الزحمه، مشاور به پاسخی دست می‌یابد که از ابتدا در فکر مدیر وجود داشت. (Ibid: 51)

برخی می‌گویند که مشاوران از تفکر خودشان بهره نگرفته و در تعاملی که با مدیران دارند، سعی می‌کنند از فکر آنها استفاده کنند. این تجربه انعکاس این حقیقت است که، مدیران عالی باتجربه، اغلب بهترین مسیر پیش رو را بدون استناد به مدارک حاصل از تجزیه و تحلیل، به صورت شهودی می‌دانند. ولی آنها به قضاوت خود قبل از تجزیه تحلیل بیشتر، ایمان ندارند. همچنین آنها، نیاز به اثبات دیدگاه‌شان دارند، تا مطمئن شوند که اعضای تیم و هیات مدیره از آنها حمایت خواهند کرد. (Ibid: 54)

ما باید درک کنیم که بین دانستن و اثبات کردن تفاوت وجود دارد. ریاضیدان‌ها می‌گویند، وقتی ما درستی چیزی را می‌دانیم، نیازی به اثبات آن وجود ندارد. به عنوان مثال، در زمان مطالعه تئوری اعداد، اغلب نامعادله زیر را می‌بینیم: $(X^n + Y^n \neq Z^n \quad n > 2)$ ، در صورتی که تئوری اعداد در سال ۱۹۷۲ شکل گرفته و در آن زمان هنوز اثبات ریاضی توسعه نیافته بود. (Ibid: 42)

در عصر حاضر، ما باید فرآیندهای تفکر خود را برای دانستن بدون اثبات و به عبارتی شهود، آماده کنیم. سبک تفکر افلاطون، برخلاف سبک سقراط، این امکان را فراهم می‌کند. شکل شماره (۴)، رئوس کلی تفکر پیوندی (ترکیب تفکر خطی و غیر خطی) را نشان می‌دهد. این مدل، همان الگوی چهار مرحله‌ای تفکر افلاطون است که کاملاً شبیه روش علمی تدریس شده در دانشگاه‌ها است. ما بندرت از این روش در محیط کسب و کار استفاده می‌کنیم. (Ibid: 435)

مکینلی و کیلروی در پژوهشی (۱۹۹۷)، به بررسی نحوه تفکر مدیران موفق پرداخته‌اند. آنها با برگزاری آزمون شخصیت مایرز بریگز^۱، متوجه شدند که این مدیران یا حالت

^۱ - Myers Briggs Type Indicator Test

INFP^۱ (درونگرا، ادراک شهودی، قضاوت احساسی و ادراکی) دارند یا ENFP^۲ (برونگرا، ادراک شهودی، قضاوت احساسی و ادراکی). به عبارت دیگر آنها سبکی را ترجیح می‌دهند که بیشتر مبتنی بر شهود، احساس و ادراک است تا احساس، تفکر و قضاوت. آنها در ادامه مطالعات خود دریافتند که، مدیران معتبر، به میزان زیادی از تحلیل هم استفاده می‌کنند. البته، این مدیران بیشتر در درون خود شهود را بکار می‌گیرند و با انتخاب حالت تحلیلی در زمانی که با کارکنان و ذینفعان در تعامل هستند، سبک شهود را پنهان می‌کنند. زیرا آنها ملاحظه کرده‌اند که سبک شهود و خلاقیت طبیعی آنها، کاسب کارانه^۳ نیست.

شکل (۴): فرآیند تفکر پیوندی (افلاطون) (Kilroy & Mckinley, 1997:120)

زمانی که شرکت‌ها، این مدیران را استخدام می‌کنند، بیشتر آنها را به خاطر درک شهودشان استخدام می‌کنند تا مهارت‌های آنالیزی آنها. شکل شماره (۵)، چهارچوبی را برای تفکر این مدیران ارائه می‌کند. این چهارچوب دارای سه گام اساسی است که عبارتند از: (Ibid: 225)

^۱ - INFP (Introversion, Intuitive Perception, Feeling Judgement, Perception)
^۲ - ENFP (Extroversion, Intuitive Perception, Feeling Judgement, Perception)
^۳ - Business Like

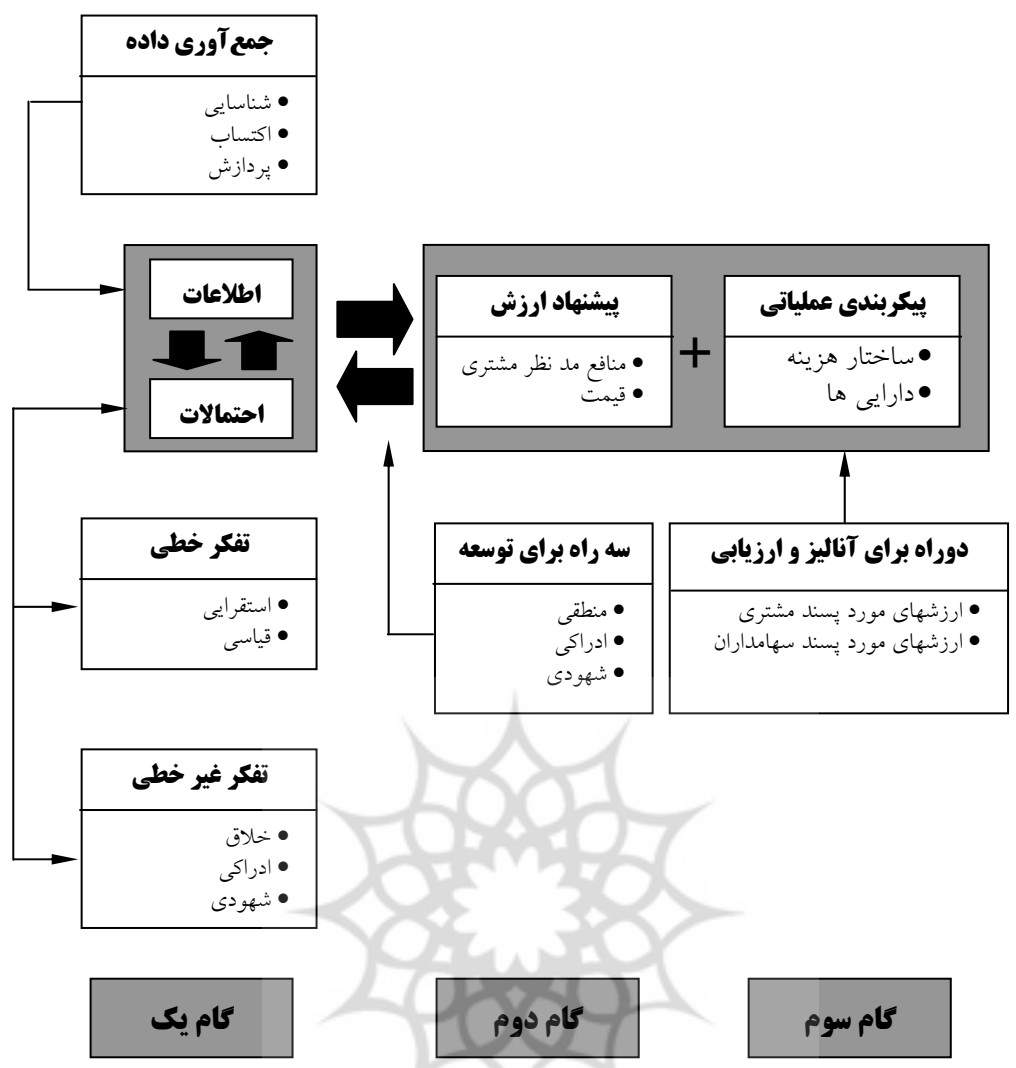
گام اول: اطلاعات و احتمالات

این فرایند به دو روش می‌تواند انجام شود. در روش اول، داده‌ها جمع‌آوری، پردازش و به اطلاعات تبدیل می‌شوند و از طریق آنها، احتمالات تعیین می‌شوند. در روش دوم، قبل از جمع‌آوری داده‌ها، یکسری احتمالات در ذهن ما تصور شده و بعد به دنبال تحصیل داده‌هایی می‌رویم که برای تصحیح و مطرح کردن این احتمالات، به آنها نیاز داریم. در این مرحله، برای برخورد با اطلاعات، ما نیازمند ترکیب مهارت‌های جمع‌آوری داده و پردازش آنها هستیم و برای برخورد با جنبه احتمالات، نیازمند هر دو مهارت تفکر خطی و غیر خطی. احتمالات با تکیه صرف به تفکر خطی نیز می‌تواند حاصل شود. در این روش فرد می‌تواند از استدلال قیاسی^۱ و استقرایی^۲ بهره بگیرد. در روش قیاسی، شخص از یک قانون عمومی و کلی شروع کرده و سپس آن را برای پیش‌بینی موارد جزئی بکار می‌برد (از کل به جز رسیدن) و در استدلال استقرایی، شخص از داده‌های مشاهده شده شروع کرده و سپس آنها را به کل تعمیم می‌دهد (از جز به کل رسیدن). با این وجود، مطالعات نشان می‌دهد که بهترین احتمالات، یا از طریق تفکر غیر خطی و یا از طریق ترکیب تفکر خطی و غیر خطی حاصل می‌شوند.

(Ibid: 226)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ - Deductive² - Inductive



شکل (۵): ذهن یک استراتژیست چگونه کار می کند. چهارچوبی برای تفکر استراتژیک پیوندی
 Source: From (Kilroy & Mckinley, 1997: 225)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

کام دوم: یافتن گزینه استراتژی مناسب برای کسب و کار

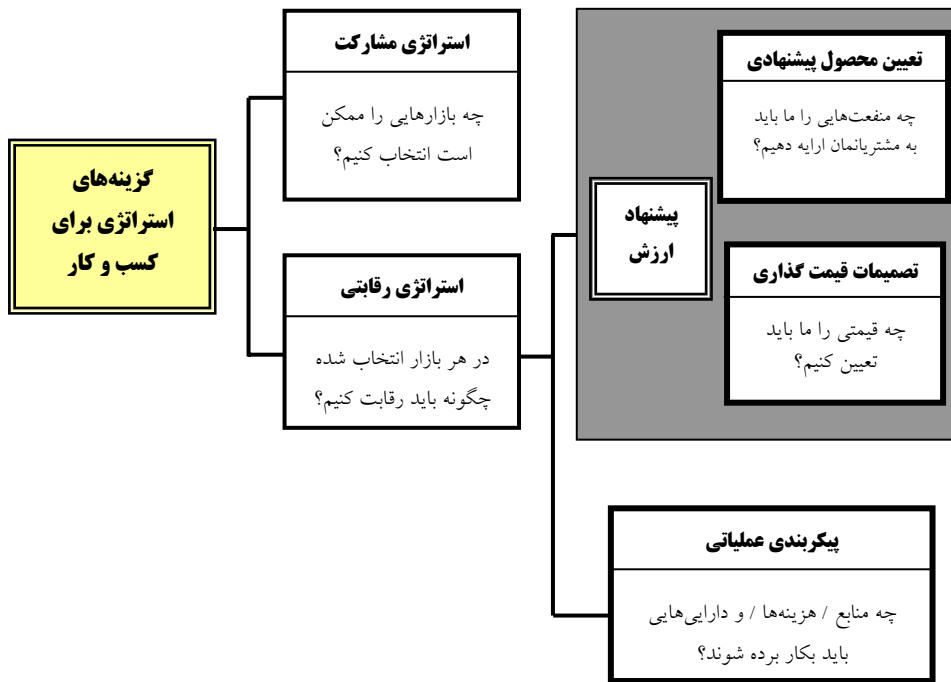
در مرحله بعد، ما شروع به فرمول‌بندی و یافتن پیشنهادات ارزشی یا استراتژی‌های رقابتی مناسب می‌کنیم. همانگونه که در شکل (۶) نمایش داده شده است، سه روش اساسی برای فرمول‌بندی گزینه‌های استراتژی وجود دارد که عبارتند از:

(الف) یک مسیر منطقی: در این مسیر، ما به دنبال یافتن استراتژی کسب و کار از طریق تجزیه و تحلیل منطقی داده‌ها هستیم. این مسیر به ندرت به پیشرفت‌های مهمی منجر می‌شود، ولی می‌تواند ارزش‌هایی را به پیشنهاد ارزشی و یا استراتژی کسب و کار فعلی اضافه کند. این مسیر، ماهیتاً همان استدلال قیاسی است. تصمیم به افزایش قیمت در بخشی از بازار که در آن بازده سرمایه‌گذاری شرکت کمتر از هزینه سرمایه بوده و تقاضا بر عرضه فزونی دارد، مثالی از این نوع تفکر است. نکته مهم درباره این نگرش این است که، در بلند مدت نمی‌توان بوسیله آن رقابت کرده و به نتایج یکسانی دست یافت. زیرا داده‌ها در دسترس هستند و منطق معمولاً برای همه آشکار و قابل بکارگیری است. (Ibid: 121)

(ب) یک مسیر ادراکی: در این روش، ما بوسیله ادراک‌هایمان (مواجهه با محرکها، دریافت، تعبیر و تفسیر آنها) شروع به افزودن ارزش می‌کنیم. داده‌های یکسان به طریقی متفاوت نسبت به دیگران تحلیل شده و به عبارتی ما فرصتی را درک می‌کنیم که دیگران متوجه آن نمی‌شوند. این مسیر، ماهیتاً همان استدلال استقرایی است. درک وجود یک بخش جدید بازار و یا فرصتی برای مکان‌یابی مجدد^۱ یک محصول فعلی در داخل یک بخش جدید بازار را می‌توان به عنوان مثال‌هایی برای این رویکرد، ذکر کرد. (Ibid: 123)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ - Repositioning



شکل (۶): چهارچوب توسعه گزینه‌های استراتژی برای کسب و کار

Source: From (Kilroy & Mckinley, 1997: 122)

(ج) یک مسیر شهودی: این مسیر اگر به درستی طی شود، جریان نقدینگی به سوی شرکت سرازیر خواهد شد. ما نمی‌توانیم از این مسیر به تنهایی استفاده کنیم، زیرا یک بصیرت شهودی همواره باید با آنالیزهای منطقی ترکیب شود، در صورتیکه مسیرهای منطقی و تا حدودی مسیرهای ادراکی را به تنهایی می‌توان به کار برد. در این روش، مدیر با استفاده از نوعی تفکر اکتشافی^۱، و بر اساس احساس و بصیرت‌های خاصی که در ذهن او ایجاد می‌شود، بهترین گزینه استراتژی را از بین گزینه‌های متعدد تشخیص می‌دهد. مدیر در هنگام استفاده از این مسیر، همواره این سؤال به ذهنش خطور می‌کند:

^۱ - Break Through Thinking

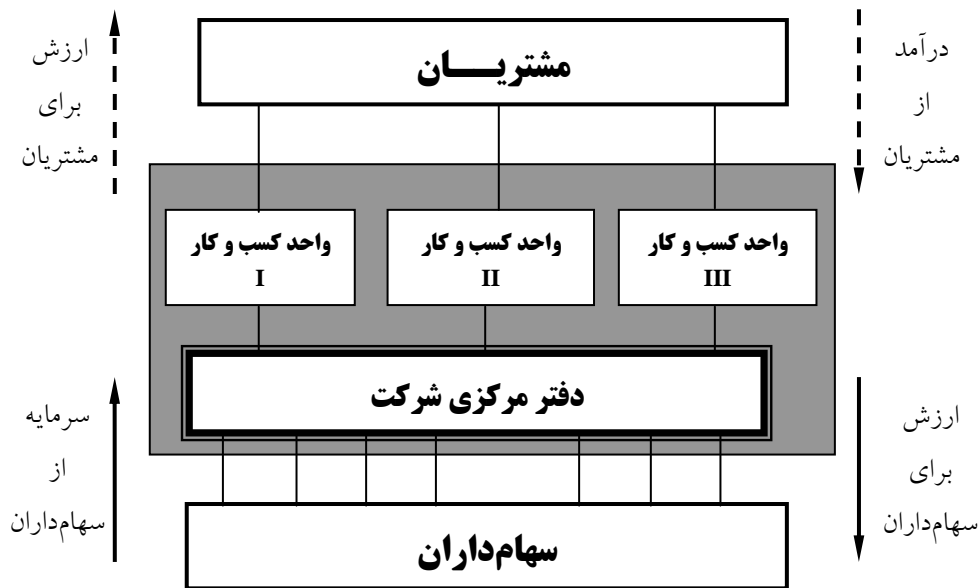
«من چه چیزی را باید باور داشته باشم تا متقاعد شوم که احساسم درست است؟» (Ibid: 90)

یک مثال برای بصیرت شهودی این است که احساس کنیم محصول لوله‌ای که قبلاً برای استفاده در زمینه آب و فاضلاب و زهکشی وارد بازار شده بود، می‌تواند در یک بازار کاملاً متفاوت به عنوان ستون در ساختمان‌سازی بکار رود. (Ibid: 92)

گام سوم: آنالیز و ارزیابی

در مرحله نهایی، ما باید برای یافتن بهترین مسیر برای ایجاد ارزش و یا بهترین مسیر پیش رو، تجزیه و تحلیل نهایی را انجام دهیم. برای انجام این مهم، نیاز به تفکر از دیدگاه ایجاد ارزش برای هر دو گروه مشتریان و سهام‌داران، داریم. چون در واقع دو بازار وجود دارد که ما نیازمند به پیروزی در آنها هستیم: **(الف)** بازاری برای خدمات و محصولات؛ **(ب)** بازاری برای سرمایه‌گذاران. شکل شماره (۷)، وابستگی متقابل این دو بازار را نشان می‌دهد. (Ibid: 93)





شکل (۷): پیوند ارزش‌های مورد پسند مشتری و ارزش‌های مورد پسند سهامداران

source : (Kilroy & Mckinley, 1997: 94)

پیروزی در بازار محصولات و خدمات معمولاً به این معنی است که ما قادر باشیم تا ارزش بیشتری را برای مشتریان خود نسبت به رقبا تعیین کنیم و پیروزی در بازار مربوط به سرمایه سهامداران، به معنی ایجاد ارزش‌های بیشتر برای سهامداران نسبت به رقبا است. در ارزیابی گزینه‌های ارزشی پیشنهاد شده، در مرحله اول باید ارزش‌های مورد پسند مشتری بررسی شوند. به ویژه زمانی که ما مشغول تفکر در زمینه تغییر دادن پیکربندی عملیاتی و سیستم ارزیابی ارزش خود نیستیم. (Ibid: 94)

سیستم ارزیابی ارزش، سیستمی فیزیکی است که از طریق آن، پیشنهادهای ارزشی شرکت به مشتریان ارائه شده و درآمد حاصل از مشتریان، از طریق آن به گردش نقدینگی برای سهامداران تبدیل می‌شود. هر گاه پیکربندی عملیاتی شرکت آمادگی لازم جهت حداکثر

کردن گردش نقدینگی را در بلند مدت نداشته باشد، باید تغییراتی در آن اعمال شود. همواره توجه به ارزش‌های مورد پسند سهام‌داران به همان اندازه‌ای که به ارزش‌های مورد پسند مشتریان توجه می‌شود، لازم و مفید هستند. همچنین باید سیستم بهینه‌ای جهت ارایه ارزش و به عبارتی پیشنهاد ارزشی انتخاب شده، طراحی شود. آنالیز ارزش‌های مورد پسند مشتری نوعاً شامل به کارگیری ترکیبی از تکنیک‌های تجزیه و تحلیل و مدل‌های ریاضی شامل آنالیز پیوسته و شبیه‌سازی مونت کارلو و نظایر آن است. آنالیز ارزش‌های مورد پسند سهام‌داران نیز، توسط قیاس و مقایسه به سادگی انجام می‌شود. (Ibid: 167)

توسعه مهارت‌های لازم برای تفکر پیوندی:

از دید مکینلی و کیلروی (۱۹۹۷)، اگر فرد بخواهد از مهارت تفکر پیوندی برخوردار گردد، باید پنج گروه متمایز از مهارت‌ها را در خود توسعه دهد که عبارتند از: (Ibid)

الف) مهارت تفکر خطی (منطقی و عقلانی): (ب) مهارت تفکر غیر خطی (خلاق و شهودی)؛ (ج) توانایی ادغام تفکر خطی و غیر خطی؛ (د) توانایی تفکر آشکار و به دور از ابهامات؛ (ه) توانایی ارتباط آشکار و بدور از ابهامات.

بنا به یافته آنها، توسعه چنین مهارت‌هایی کار مشکلی نبوده و برای اغلب مدیران، این مسأله بیشتر به صورت فعال کردن یک توانایی نهفته است تا ایجاد یک توانایی. همچنین، زمانی که مدیر از تفکر خلاق و شهودی خود استفاده کرده و نیمکره راست مغز خود را به کار می‌گیرد، مخاطره‌ای از بابت اتلاف توان تجزیه و تحلیل بوجود نمی‌آید. ما در محیط کسب و کاری فعالیت می‌کنیم که در مورد تفکر منطقی که مبتنی بر روش مباحثه و مکالمه است، اجماع وجود دارد و به سادگی حاضر به کنار گذاشتن آن نیستیم. اما باید روشی را برای تفکر انتخاب کنیم که شهود و خلاقیت ما را فعال می‌کند، در صورتی که جنبه دیگر نیز به قوت خود باقی است.

مکینلی و کیلروی در هدایت مدیران جهت به کارگیری تفکر پیوندی، با بهره‌گیری از یافته‌های میتو^۱، دی بونو^۲ و مالاگوزی^۳، به موفقیت‌هایی دست یافته‌اند. به ویژه پژوهش‌های انجام شده توسط مالاگوزی که از پیش‌تازان این نوع تفکر است، بسیار مفید است. (Ibid: 123) مالاگوزی در مطالعاتش، مخاطرات جدا کردن قلب (شهود) را از مغز (تجزیه و تحلیل و منطق) مشخص کرده و ثابت کرده که در زمینه جداسازی این دو، مدارس و فرهنگ ما مقصر هستند. زیرا آنها هستند که به بچه‌های ما می‌گویند: «علم و تخیل چیزهایی هستند که به هم ربطی ندارند.» (Ibid:124)

منافع فردی توسعه تفکر پیوندی

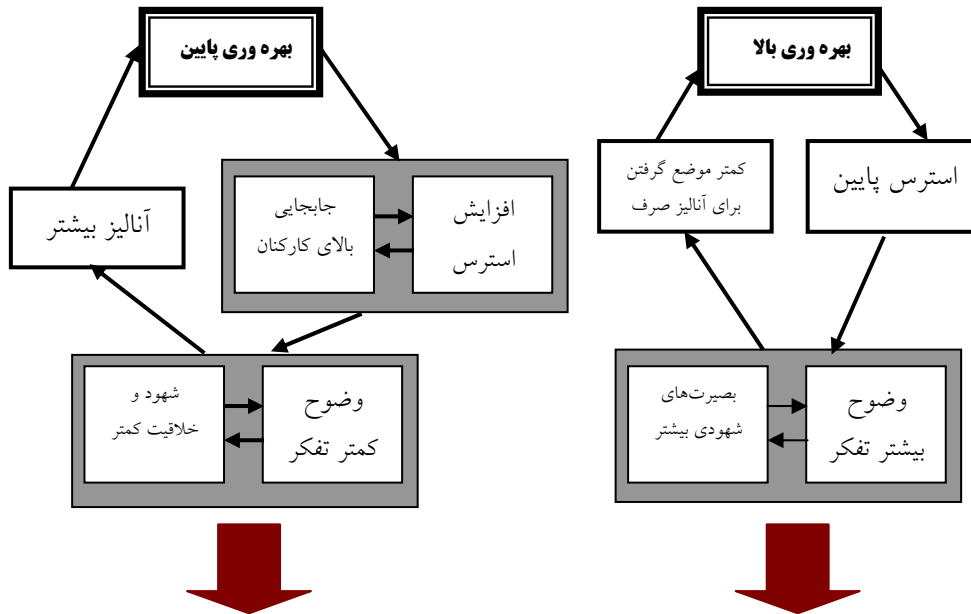
مطالعات نشان می‌دهد که یکی از مشکلات مدیران برقراری توازن بین تعهدات شغلی و سایر جنبه‌های مهم زندگی است. برخی از مدیران حتی پیشنهاد می‌کنند که اگر فردی بخواهد در هزاره سوم مدیر موفق باشد، تقریباً مجبور است خود را برای والدین ضعیف بودن مهیا کند. مکینلی و کیلروی ثابت کرده‌اند که با توسعه و به کارگیری مهارت تفکر پیوندی برای مشکلات و موضوعاتی که در موقعیت‌های کسب و کار با آنها برخورد می‌کنیم، این توازن حاصل می‌شود. (Ibid: 251)

مکینلی و کیلروی در مطالعات خود در نقش مشاور استراتژی در شرکت‌های مختلف متوجه شدند که، تجزیه و تحلیل منطقی کامل، اولین دلیل کاهش بهره‌وری در گذشته بود. لذا، با حذف واقعی دوباره‌کاری‌ها و آنالیزهای غیر ضروری، به افزایش قابل توجهی در بهره‌وری دست یافتند. آنها معتقدند که، اجازه دادن به کارکنان جهت استفاده همزمان از شهود و آنالیز، عامل اصلی این موفقیت بوده است. این نکته در شکل شماره (۸) نشان داده شده است. (ibid: 254)

1 - Minto
2 - Debono
3 - Malaguzzi

کیلروی و مکینلی در پژوهش‌های خود نهایتاً به این نتیجه رسیدند که برای ارایه ارزش‌های مورد پسند ذینفعان، بهترین نوع تفکر برای یک استراتژیست، تفکر پیوندی است. از نظر آنها، فرد در صورتی چنین مهارتی را کسب می‌کند که بتواند به طور هم‌زمان از دو نیمکره مغز خود بهره بگیرد. البته در مورد اینکه، تفکر پیوندی مناسب‌تر از انواع دیگر تفکر است، شکی نیست. اما نخست، یافتن و حفظ کارکنانی با این مشخصات، کار دشواری است؛ در ثانی، فرد باید در سطوح پایین مدیریتی مدت‌ها از آنالیز (استفاده از نیمکره چپ) و خلاقیت (استفاده از نیمکره راست مغز) بهره گیرد تا بعد از کسب تجربه در حوزه خود، بتواند استعداد بالقوه به کارگیری دو نیمکره را به فعلیت برساند و این امر، در گذر زمان و با حضور در موقعیت‌های متفاوت حاصل می‌شود و سوم، در برخی از موقعیت‌ها و سطوح در سازمان، محیط تصمیمات از بعد اطلاعات در دسترس، نزدیک به حالت اطمینان و یا مخاطره است و نیازی برای به کارگیری شهود و اشراق احساس نشده و با تفکر خطی می‌توان تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را به انجام رساند.





- مشاور زود بر کنار نمی‌شود.
- توازن خوب بین شغل و زندگی شخصی
- پیامدهای عالی برای ارباب رجوع
- سودآوری بالا برای شرکت.
- کنار رفتن سریع مشاوران
- عدم توازن بین شغل و زندگی شخصی
- پیامدهای متوسط برای ارباب رجوع
- سودآوری خوب با اینکه هزینه‌های جابجایی کارکنان بالاست.

شکل (۸): منافع محسوس فرآیندهای تفکر پیوندی

Source: From (Kilroy & Mckinley, 1997: 229)

با توجه به موارد ذکر شده، در این مرحله، مدلی کاربردی برای تفکر مدیران ایرانی پیشنهاد می‌شود که تا حدودی نقص‌های مدل قبلی را برطرف می‌کند. امیدواریم الگوی پیشنهادی، مورد توجه صاحبان اندیشه در این حوزه قرار بگیرد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش سعی شده، یک چهارچوب کاربردی و پویا برای مدیران بازرگانی ارایه شود، تا در شرایط متفاوت بهترین نوع تفکر را برای آنان مشخص کند. چون مطالعات

انجام شده در بین رساله‌ها و مقالات پژوهشی داخل و خارج کشور^۱ نشان داد که مدلی با این مشخصات تاکنون طراحی نشده است. لذا، این طرح از نوع پژوهش‌های اکتشافی بوده و فاقد فرضیه است.

هدف اصلی از طراحی این مدل، برنامه‌ریزی برای تغییرات بنیادی در نوع تفکر مدیران است. این مهم از طریق ترکیب اطلاعات قدیم با یکدیگر و ترکیب اطلاعات قدیم با حقایق جدید انجام می‌شود. لذا، برای تبیین عناصر مدل، از روش پژوهش تاریخی استفاده شده است. زیرا از دید مارک بیچ^۲، چنین موضوعاتی می‌توانند مورد پژوهش تاریخی قرار گیرند. (دلور، ۱۳۸۴: ۴۷)

مدل انتخاب مناسب‌ترین نوع تفکر برای مدیران

در این مدل (شکل ۹)، ابتدا محیط تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف سازمان مشخص می‌شود. برای تعیین عناصر محیطی هر حوزه، باید به سه سوال زیر پاسخ دهیم: **(الف)** - آیا عنصر در خارج حوزه است؟ **(ب)** - آیا روی عملیات حوزه تاثیر می‌گذارد؟ **(ج)** - آیا روی آن کنترلی نداریم؟ اگر پاسخ هر سه سوال مثبت بود، آن عنصر جز محیط حوزه تحت مدیریت ماست. بعد از تعریف محیط، آن را از بعد اطلاعات در دسترس بررسی می‌کنیم. همان‌طور که در مدل هم نمایان شده، سه حالت بوجود می‌آید. برای حالات اطمینان و مخاطره (ریسک)، مناسب‌ترین نوع تفکر، تفکر سیستمی است.

تفکر سیستمی توانایی مدیر در نگرستن به سازمان به عنوان کل متشکل از اجزای متعامل است. در هنگام استقرار چنین تفکری، مدیر باید بتواند تعاملات بین اجزای سازمان و همچنین تعاملات بین اجزای سازمان و عناصر محیطی را در ذهن خود تجسم کند. با توجه به تعریف فوق، تنها در محیط‌های تقریباً مطمئن و تا حدودی در

¹ - Source From : (www.umi.com , www.emeraldinsight.com , www.irandoc.ac.ir)
² - Mark Beach

محیط‌هایی که از حالت ریسک برخوردارند، می‌توان چنین تعاملاتی را در ذهن تجسم کرد. در ضمن، هر فردی قادر به استقرار چنین تفکر، و تجسم چنین تعاملاتی در ذهن خود نیست. تفکر سیستمی، به جای جدا کردن سیستم به اجزای کوچک و کوچکتر، شامل یک دیدگاه وسیع‌تری است که تعداد بسیار زیادی از تعاملات را در نظر می‌گیرد.

(Aronson, 1991: 51)

فیونا گرتز^۱، در مطالعات خود به این نتیجه رسید که، افراد برخوردار از هوش ریاضی و فضایی (تجسمی) بالا، به راحتی می‌توانند چنین تفکری را در سازمان مستقر کنند. (Graetz, 2002: 220) لذا در انتخاب مدیر برای این حوزه، باید اشخاصی را انتخاب کنیم که دارای دانش تخصصی در این حوزه بوده، با محیط آن آشنا، و همچنین از هوش ریاضی و فضایی بالایی برخوردار باشند.

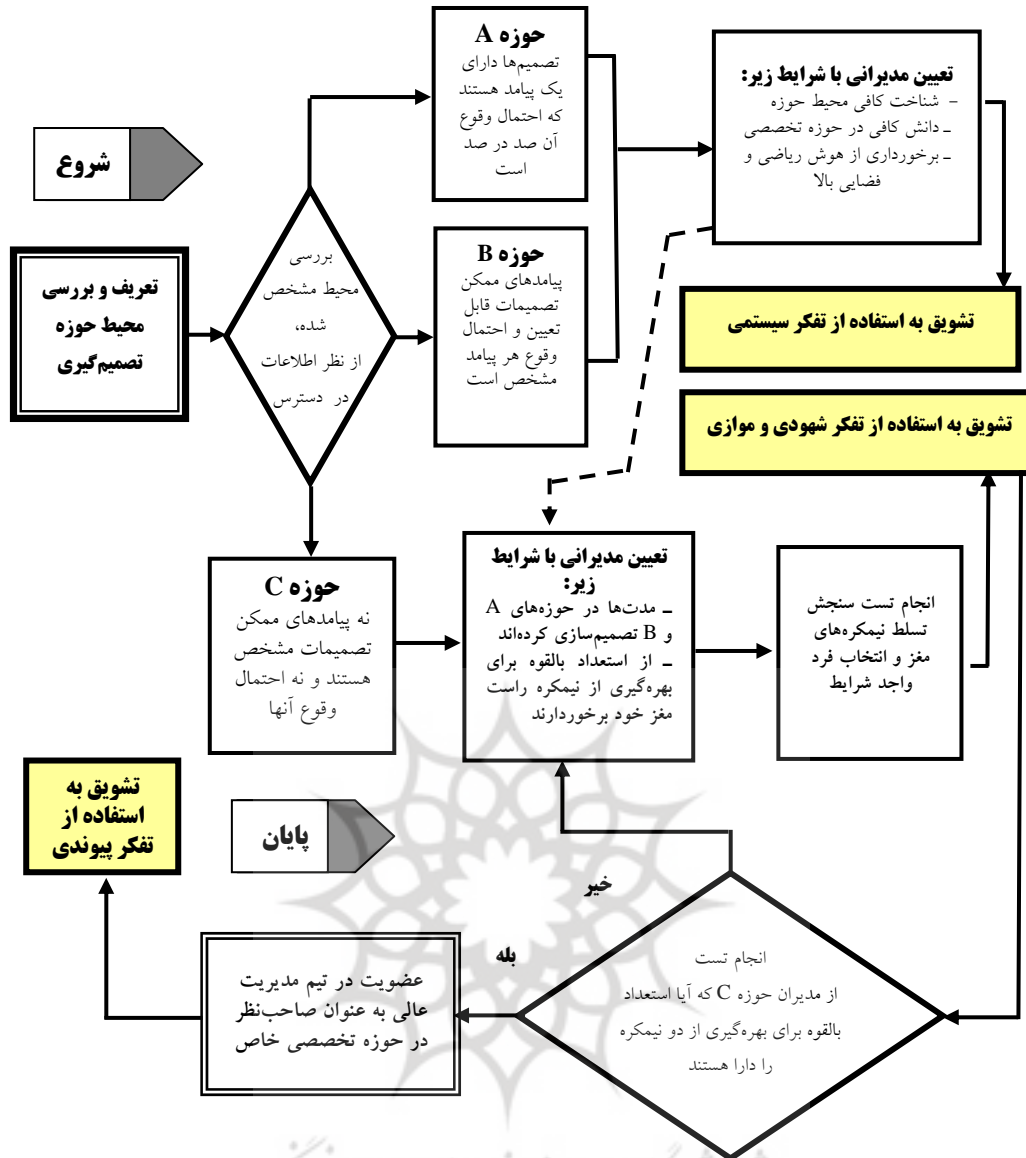
برای سنجش این هوش‌ها در مدل پیشنهادی (شکل ۹)، می‌توان از پرسش‌نامه هوش‌های چندگانه که توسط هاوارد گاردنر^۲ طراحی شده، استفاده کرد.

(Nasser & Abouchedid, 2006: 110)



¹ - Fiona. Graetz

² - Haward Gardner



شکل (۹): مدل پیشنهادی برای انتخاب مناسب‌ترین نوع تفکر برای مدیران

Source : Designed By Iranzadeh ,S .& Emari , H.,2007

لازم به ذکر است که در گذشته، هوش به طور کلی در نظر گرفته شده، و باهوش به کسی گفته می‌شد که توانایی تعبیر و تفسیر حجم بالایی از اطلاعات در یک زمان معین را داشت. ولی گاردنر، به مخالفت با این ایده پرداخته و تئوری هوش‌های چندگانه^۱ را پایه‌ریزی کرد. تئوری او، تاثیر زیادی روی تفکر مدیران گذاشته است. (Hatch & Gardner, 2003: 125)

برای مدیریت در حوزه‌ای که محیط آن از حالت عدم اطمینان برخوردار است، باید یکی از انواع تفکر غیر خطی (شهودی و موازی) را به کار ببریم. بدین منظور باید فردی به کار گمارده شود که توانایی بهره‌گیری از نیمکره راست مغز خود را دارد.

بحث تمایز بین نیمکره‌های مغز را برای اولین بار، چارلز داروین^۲، مطرح کرده است. از دید او، کسانی که چپ مغز هستند، آنالیزورهای ماهری بوده و تمایل دارند به طور منطقی به حقایق و جزئیات نگاه کنند. همچنین آنها قبل از اینکه کاری را شروع کنند، تمایل دارند آن را برنامه‌ریزی و سازماندهی کنند. در مقابل، راست مغزها اطلاعات را بطور کلی پردازش کرده و تصمیم‌گیری آنها بر اساس احساس، قضاوت و شهود است. آنها همچنین تمایل به تطبیق، در طول انجام وظیفه دارند. (King, 1994: 226)

برای سنجش تسلط نیمکره‌های مغز مدیران در این مدل، از ابزار طراحی شده توسط دیویس استفاده شده است. این پرسشنامه، ابزاری فرافکن و دارای اعتبار و پایایی بسیار بالاست. (Davis, 1994: 127)

برای ایجاد خلاقیت در چنین محیطی، می‌توان از تفکر موازی بهره گرفت. این تفکر، برای اولین بار توسط ادوارد دی بونو مطرح شد. او روش معمول تفکر را همچون حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات، فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می‌ماند. در حالی که، تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می‌سازد و اطلاعات و تجربه‌های جدید صرفاً به اندیشه‌های قبلی افزوده نمی‌شود، بلکه، آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد

¹ - Multiple Intelligences

² - Charles Darwin

می‌کند. (الوانی، ۱۳۷۳) چون این چاه‌ها به صورت موازی قرار می‌گیرند، دی بونو از واژه موازی به جای خلاق برای توصیف این نوع تفکر استفاده کرده و در سخنرانی‌های خود به این نکته تاکید کرده است. (Debono, 1979: 327)

مهارت دیگر راست مغزها، استفاده از شهود در تصمیم‌گیری‌هاست. در زمانی که شرایط محیطی بسیار نامطمئن، موضوعات تحت بررسی هیچ نمونه‌ای در گذشته ندارند، و همچنین هنگامی که متغیرهای زیادی به هم وابسته بوده و فشارهای زیادی وارد می‌آید که تصمیمات درست باشند، مدیر از آنالیز نمی‌تواند برای تصمیم‌گیری بهره‌بردار و مجبور است از قضاوت شهودی خود برای انتخاب مناسب‌ترین گزینه استفاده کند.

در مورد منشاء شهود، مطالعات زیادی انجام نشده است. گیسل هندن^۱، دستیابی به خرد^۲ (توانایی درک ارتباط بین دانش‌های مختلف) و کسب تجربه را پیش‌زمینه اشراق و تابش از درون در مدیریت می‌داند. او همچنین در مطالعات خود به این نتیجه رسیده است که، شهود ریشه در متافیزیک دارد (شکل شماره ۱۰ را ببینید). از دید او، تمرکز کردن و کسب انرژی از محیط، می‌تواند فرایند شهود را تسهیل کند. (Henden, 2004: 21)

در فرهنگ‌های مختلف، روش‌های متفاوتی برای تمرکز و کسب انرژی از محیط به کار می‌رود. برای مثال، آیین بودا، تمرینات خاص یوگا را پیشنهاد می‌کند و در دین مبین اسلام، نماز اول وقت بدین منظور پیشنهاد شده است. در زمینه تاثیر نماز در تسهیل فرایند درک شهودی، ما پژوهشی را در دست اجرا داشته و می‌خواهیم، اثرات نماز را روی سیکل‌های جسمی، احساسی و فکری انسان بررسی کنیم. ان شاء...، نتایج آن در قالب مقاله‌ای در آینده نزدیک به اندیشمندان این حوزه ارایه می‌شود.

¹ - Henden, Gisle

² - Wisdom



شکل شماره (۱۰): فرایند شهود (Henden , 2004 :31)

نهایتاً در این مدل، در بین مدیرانی که سالها در حوزه C (محیط های نامطمئن) فعالیت کرده اند، تست تسلط نیمکره‌ها را برگزار کرده و کسی که توانایی بهره گیری از هر دو نیمکره مغز خود را دارد، را به عنوان عضوی از تیم مدیریت عالی انتخاب می‌کنیم. در این تیم، او را تشویق به استفاده از تفکر پیوندی می‌کنیم. این فرد، می‌تواند به طور هم‌زمان از هر دو نوع تفکر خطی و غیر خطی استفاده کرده و واگرایی تفکر را با یک برنامه همگرا می‌کند. یا به عبارتی، ایده‌های برخواسته از تفکر شهودی و خلاق خود را، کاسب‌کارانه و کسب و کار پسند می‌کند.



نتیجه گیری و پیشنهاد

در این پژوهش، مدلی پویا و کاربردی برای مدیران بازرگانی ارایه شده که در شرایط محیطی و داخلی سازمانی متفاوت، مناسب‌ترین نوع تفکر را برای آنها تعیین می‌کند. با توجه به مطالعات انجام شده، یک سبک جهان‌شمول تفکر برای یک استراتژیست نمی‌توان تعیین کرد، که در همه شرایط بیشترین کارایی را داشته باشد. به عنوان نتیجه‌ای از این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در ادبیات مدیریت استراتژیک، به جای واژه تفکر استراتژیک، از اصطلاح تفکر یک استراتژیست استفاده شود. زیرا یک استراتژیست، با توجه به شرایط، می‌تواند از انواع تفکرهای خطی و غیر خطی و یا از ترکیب آنها استفاده کند. مدل پیشنهادی این مقاله، در انتخاب نوع تفکر، به مدیران بازرگانی کمک خواهد کرد.



منابع و مأخذ:

۱. الوانی، سید مهدی؛ (۱۳۸۵)؛ «مدیریت عمومی»؛ نشر نی.
۲. ایچی اومی، کن؛ (۱۳۷۱)؛ «تفکر یک استراتژیست»؛ ترجمه داوود مسگریان حقیقی؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۳. ایگور آنسف، اچ.؛ مک دانل، ادوارد.؛ (۱۳۸۱)؛ «استقرار مدیریت استراتژیک»؛ ترجمه دکتر عبدا... زندیه؛ انتشارات سمت.
۴. دلاور، علی؛ (۱۳۸۴)؛ «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»؛ نشر رشد.
5. Aronson, D., (1991), "Using System Thinking To Increase The Benefits Of Innovation Effects", R & D Innovator, Vol. 6, No. 2.
6. Aronson, D., (1998). "Overview Of System Thinking", Available At: <http://www.thinking.net>
7. Bonn, I., (2005), "Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 5.
8. Clark, M., (1998). "Can Specialists Be General Managers? Developing Paradoxical Thinking In Middle Managers", Journal Of Management Development, Vol. 17, No. 3.
9. Cusins, P., (1994), "Understanding Quality Through System Thinking", The TQM Magazine, Vol. 6, No. 5.
10. Davis, E. C., (1994), "Helping Teachers And Students Understand Learning Styles, English Theching Forum, Vol. 32, No. 3.
11. Debono, E., (1979), "Lateral Thinking", Schumacher Uk Bristol Lectures, Available At : [Www.Schumacher.Org.Uk](http://www.Schumacher.Org.Uk)
12. Gardner, H. & Hatch, T., (1989), "Multiple Intelligences Go To School: Educational Implications...", Educational Researcher, Vol. 18, No. 8.
13. Graetz, F., (2002), "Strategic Thinking Versus Strategic Planning...", Management Decision, Vol. 40, No. 5.
14. Henden, G, (2004), "Intuition And Its Role In Strategic Thinking", A Dissertation Submitted To BI Norwegian School Of Management, For Degree Of Dr. Oecon, ISBN: 82 7042 6393.

15. Kilroy, D. & Mckinley, M. (1997), "Stop Analysing Start Thinking The Importance Of Good Thinking Skills In A Value – Managed Company", Management Decision, Vol. 35, No. 3.
16. King, A., (1994), "Self – Assessment Of Thinking And Problem Solving", The International Journal Of Career Management, Vol. 6, No. 5
17. Mithchell, L., (2006), "Using Technology In Reggio Emilia Inspired Programs", Theory Intro Proactive, Vol. 46, No. 1.
18. Nasser, R. & Abouchedid, K., (2006), "Effects Of Gender And Choice Of Major On Estimates...", Current Research In Social Psychology, Vol.11, No.9.

