

# تصمیم‌گیری آن چیزی نیست که شما فکر می‌کنید

هنری میتزبرگ، فرانسس وستلی  
ترجمه: اصغر اسدی



## اصغر اسدی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، دارای تألیفات و مقاله در زمینه مدیریت و مجری و همکار چندین پروژه در زمینه مدیریت و ساختار اداری.

شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

چگونه باید تصمیم‌گیری کرد؟ ابتدا باید مشکل را تشخیص داد سپس عوامل مشکل‌آفرین را مشخص کرد، در پی آن باید با طراحی راه‌حلهای احتمالی بهترین راه‌حل را برگزید و البته باید راه‌حل انتخاب شده را به مرحله اجرا گذاشت. مراحل فوق فرایند تصمیم‌گیری عقلایی را به ذهن متبادر می‌سازد که بیشتر بر پایه تفکر اولیه بنا شده است. اما پرسش این است که آیا افراد و سازمانها همواره این‌گونه تصمیم‌گیری می‌کنند؟ بدیهی است که همواره چنین نبوده، رویکردهای مختلفی برای تصمیم‌گیری سراخ داریم. در این مقاله به این‌نوع تصمیم‌گیری عقلایی «تفکر اولیه» دو مدل خیلی متفاوت تصمیم‌گیری: یعنی «دریافت اولیه» و «اقدام اولیه» را افزوده و به توضیح ویژگیهای هر کدام پرداخته‌ایم و مواقعی که

هر کدام از آنها می‌توانند بهترین کارایی را داشته باشند بیان کرده‌ایم. روشن است زمانی که مدیران اجرایی از هر سه مدل توأم استفاده کنند خواهند توانست کیفیت تصمیمهای خودشان را ارتقا دهند و سازمانهای سالم می‌توانند از هر سه مدل سود جویند.

گاهی اوقات تصمیمها، با منطق گام به گام صرف سازگار نیست. افزون بر این شرکتها برای ارائه اقدامات مؤثر باید از اقدامات شهودی یا عملگراییانه (عمل مدار) سود جویند. چگونه باید تصمیم گیری کرد؟ ابتدا باید مشکل را تشخیص داد سپس عوامل مشکل آفرین را مشخص کرد، در پی آن با طراحی راه‌حلهای احتمالی از میان این راه‌حلهای بهترین راه‌حل را برگزید، و البته باید راه‌حل انتخاب شده را به مرحله اجرا گذاشت. اما آیا افراد همیشه این گونه تصمیم گیری می‌کنند؟ پیشنهاد می‌شود که به این نوع تصمیم گیری عقلایی «تفکر اولیه»<sup>۱</sup> دو مدل خیلی متفاوت اضافه شود: «دریافت اولیه»<sup>۲</sup> و «اقدام اولیه»<sup>۳</sup>. زمانی که مدیران اجرایی از هر سه مدل توأم استفاده کنند قادر خواهند بود کیفیت تصمیمهای خودشان را ارتقا دهند. سازمانهای سالم مثل انسانهای سالم توانایی استفاده از هر سه مدل را دارند.

توجه کنید که در مورد شخص زیر چگونه یک تصمیم واقعی گرفته می‌شود. ماجرا با تماس تلفنی خاله خانم شروع می‌شود. *مطالعات فریبی*

سلام کیدو، می‌خواهم برای آپارتمان جدیدت کادویی بخرم، آپارتمان چه رنگی است؟

رنگ؟ بتی حتماً شوخی می‌کنی. باید از لیزا بپرسم. لیزا، بتی می‌خواهد بداند

آپارتمانمان چه رنگی است؟

لیزا می‌گوید: سیاه.

1. thinking first
2. seeing first
3. doing first

- سیاه؟ لیزا، من می‌خواهم آنجا زندگی کنم.  
او تکرار می‌کند: «سیاه».

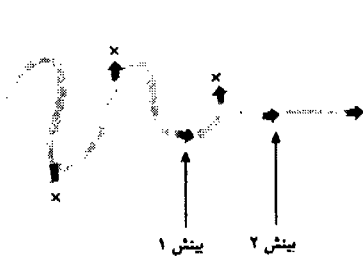
چند روز بعد لیزا و پدرش به مبل فروشی می‌روند و انواع میز و صندلیها را می‌بینند چیز مناسبی پیدا نمی‌کنند. حوصله فروشنده سر می‌رود. تک صندلی سیاهی توجه لیزا را به خود جلب می‌کند: «پدر به نظر تو، آن تک صندلی سیاه به پیشخوان سفید (آپارتمان) نمی‌خورد؟» آنها توانایی مالی دارند و در عرض یک ساعت چیزهایی به رنگهای سیاه و سفید و خاکستری می‌خرند.

نکته فوق‌العاده‌ای که در این ماجرای معمولی یافت می‌شود، این است که نظریه‌های تصمیم‌گیری سستی ما قادر به توضیح و تفسیر آن نیست. در این ماجرا اصلاً مشخص نیست که چه تصمیمی گرفته شد. تصمیم چه بود آیا صندلی را بخرند؛ به فرش کردن آپارتمان بپردازند؛ و در آن از هر دو رنگ سیاه و سفید استفاده کنند؛ شیوه زندگی‌شان را تغییر دهند؟ البته تصمیم‌گیری می‌تواند پر از ابهام باشد.

### محدودیت‌های تفکر اولیه

تصمیم‌گیری عقلایی فرایند کاملاً واضح و تعریف‌شده‌ای دارد: (۱) تعریف؛ (۲) تشخیص؛ (۳) طراحی (راه‌حل)؛ (۴) تصمیم‌گیری. با این وجود تصمیم‌گیری عقلایی غیرمعمول از آب درمی‌آید.

یکی از ما سالها پیش یک گروه از تصمیم‌ها را که ابتدا اقدامات را ترسیم می‌کرد و سپس طرح‌ریزی می‌نمود مورد مطالعه قرار داد. برای نمونه در بیسن اینها یک فرایند تصمیم‌گیری برای پدید آوردن نوعی گیاه جدید بود. فرایند بر اثر دخالت وقایع جدید و فرصتها و غیره، همین‌طور بلا تکلیف مانند تا اینکه راه‌حلی پیدا شد. اقدام آخر درست مثل شکسته شدن موجی بر روی ساحل کاملاً واضح بود. اما توضیح اینکه راه‌حل از کجا آمد مشکل بود، درست مثل این‌که بخواهید دنباله آن موج را به داخل اقیانوس بگیرید و منشأ آن را پیدا کنید.



(بینش: کورمالی منجر به راه حل خاص می شود)



انتخابهایی که مشکلات را جستجو می کنند

در بیشتر مواقع، ظهور تصمیمها ناگهانی نیست. در اینجا الکساندر کوتف<sup>۱</sup> استاد شطرنج، به توصیف ظهور بینش یکباره ای می پردازد که پس از تجزیه و تحلیل های مفصل روی داده است: «خوب، اسب را نباید حرکت بدهم، دوباره رخ را حرکت بدهم... در این لحظه نگاهی به ساعت می اندازید. اوه خدایا! برای فکر کردن روی حرکت دادن رخ یا اسب ۳۰ دقیقه زمان از دست رفته است. اگر همین طور پیش برود قطعاً مشکل وقت خواهم داشت.» و بعد ناگهان با فکری که به سرتان می زند شور و شعف وجودتان را فرا می گیرد که چرا رخ و اسب را حرکت بدهم؟ حرکت فیل به خانه QN چطور است؟ و فوراً و بدون تحلیل فیل را حرکت می دهید درست به همین سادگی.

خوب پس تصمیم گیری به مفهوم لحظه های کورمال راه رفتن و در تاریکی بودن است که با آمدن بینش های ناگهانی، همه چیز مانند بلسور شفاف و واضح می شود. همچنان که لنگلی<sup>۲</sup> و سایر نویسندگان همکارش در سال ۱۹۹۵ در یکی از مقالات نشریه (Organizational Science) به این مفهوم اشاره کرده اند.

شاید بنا به آنچه که پروفسور جیمز مارچ<sup>۳</sup> استاد استنفورد و همکارانش نوشته اند «تصمیم گیری شکلی از بی نظمی های سازمان یافته است». آنان فرایند تصمیم گیری را

1. Alexander Kotov  
2. Langley  
3. James March

این‌گونه توصیف می‌کنند: «مجموعه‌ای از راه‌حلهای که به‌دنبال مشکلات‌اند، مسائل و افکاری که به دنبال موقعیتهایی هستند که نیازمند تصمیم‌گیری‌اند و این مسائل و افکار ممکن است در این راه‌حلهای نمایان شوند، همچنین تصمیم‌گیری به مفهوم راه‌حلهایی است که در آن به‌دنبال مسائلی‌اند که ممکن است راهگشای حل این مسائل شوند و تصمیم‌گیرندگان در پی انجام کار هستند (انتخابهایی را که مشکلات را جستجو می‌کنند ببینید).

بنابر توصیفات این نویسندگان اکنون این پرسش مطرح می‌شود که آیا هرج و مرج و بی‌نظمی در خود فرایند تصمیم‌گیری است یا در کسانی که به بررسی آن می‌پردازند؟ شاید تصمیم‌گیریهایی بی‌نظم زندگی واقعی ما مفهومی به مراتب وسیعتر از تفکر ما داشته باشند، صراحتاً باید گفت دلیل آن این است که قسمت عمده این تصمیم‌گیریهای فراتر از تفکر آگاهانه ما است.

## دریافت اولیه

بیش یا درون‌بینی به این مفهوم دلالت دارد که تصمیمها یا حداقل اعمال ممکن است همانقدر تحت تأثیر بینش و دریافت ما باشد که تحت تأثیر تفکر ما است. موزارت<sup>۱</sup> می‌گوید: «برای من بهترین استعداد در آفریدن هر سمفونی این است که بتوانم در یک نگاه دیدی کلی از آن در ذهنم ترسیم کنم. بنابراین، دریافت و بینش ممکن است هم بصری و هم مفهومی باشد.

در آزمایش معروف کولر<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۲۰ میمونی درصدد بود که سه موزی که در سقف قفس بالای سرش آویزان بود دست پیدا کند. بعد او جعبه‌ای را که در گوشه اتاق بود دید و فهمید که می‌تواند چه استفاده‌ای از آن بسپرد و مشککش را حل کرد. همچنین بعد از این الکساندر فلمینگ<sup>۳</sup> واقعاً پی برد که آن ماده‌ای که استفاده کرده بود

1. Mozart

2. Kohler

3. Alexander Fleming

در بعضی از نمونه‌های تحقیقش باکتریها را از بین برده بود (به عبارت دیگر، وقتی به مورد استفاده آن پی برد) او و همکارانش پنسیلین را ساختند. همین وضع در مورد بینش راهبردی ما هم صادق است. بینش مستلزم توانایی دیدن آن چیزهایی هست که دیگران نمی‌بینند و این بدین مفهوم است که هم توانایی و هم تجربه تشخیص بینش ناگهانی و یکباره به معنای واقعیش را داشته باشیم.

در دهه ۱۹۲۰ والاس نظریه‌ای در مکتب روانشناسی گشتالت ارائه و چهار مرحله را در کشف خلاق بیان کرد: آمادگی<sup>۱</sup>، تکوین<sup>۲</sup>، تنویر<sup>۳</sup> و تثبیت<sup>۴</sup>.

مرحله اول آمادگی است. بنا بر گفته لویی پاستور «شانس تنها با ذهن آماده همراهی می‌کند». آگاهی عمیق که طی سالها توسعه می‌یابد دوره تکوین را به دنبال دارد که طی آن ذهن ناخودآگاه به تعمق و تفکر درباره مسئله (مشکل) می‌پردازد. سپس با همراهی شانس (شبهه مسئله ارشمیدس موقعی که در وان حمام بود)، آن جرقه مخصوص تنویر فکر هویدا می‌شود. این لحظه پیروزی غالباً بعد از خواب اتفاق می‌افتد. چرا که موقع خواب تفکر منطقی روی نمی‌دهد و ذهن ناخودآگاه آزادی عمل بیشتری دارد. ذهن بیدار بعداً به تفکر منطقی درباره مسئله می‌پردازد (بعد از خواب) اما این تثبیت (با تفکر عقلی مسئله‌ای را به صورت خطی با هدف تکامل و اثبات سنجیدن) وقت می‌برد. در همین مورد، ماجرای ریاضیدانی را سراغ داریم که فرمولی را در خواب حل کرد. او به دلیل نگهداری فرمول در ذهن خود هیچ عجله‌ای برای ثبت آن بر روی کاغذ نداشت. اما موقعی که به این کار دست زد انجام آن چهارماه طول کشید.

بینش‌های والا ممکن است انگشت‌شمار باشند، اما کدام صنعت است که نتواند منشأ اصول خود را در یک یا چندین مورد از این نوع بینش پیدا کند؟ افزون بر این، بینشها و دریافتهایی هم که در حد بالایی نیستند همواره در ما به وجود می‌آیند. هیچ کس نباید

1. preparation
2. incubation
3. illumination
4. verification

نظریه تصمیم‌گیری را که از بیش غفلت می‌کند بپذیرد.

## اقدام اولیه

موقعی که شما بینشی (دریافتی) از مسئله‌ای ندارید و نمی‌توانید آن را با فکر بسنجید چه روی می‌دهد؟ تنها کاری که باید بکنید این است که آن عمل را انجام دهید. افراد عمل‌گرا هر موقع مانعی سر راهشان باشد به این صورت عمل می‌کنند: آنان درباره آن مسئله کار می‌کنند با این اعتقاد که اگر آنها کاری را انجام دهند، تفکر لازم متعاقباً به‌وجود می‌آید. این مفهوم تجربه و آزمایش است؛ یعنی، امتحان کردن چیزی با هدف یادگیری.

این به مفهوم انجام کارهای گوناگونی است که در نتیجه درمی‌یابیم که کدام‌یک مفید است. سپس با فهم آن به تکرار رفتارهای موفقیت‌آمیزی که انجام دادیم مبادرت می‌ورزیم و بقیه را کنار می‌گذاریم. افراد موفق به این امر واقفاند که هرگاه آنها در کاری به بن‌بست رسیدند باید تجربه کنند. تفکر ممکن است اعمال ما را هدایت کند. اما به یقین اعمال ما هم به تفکر ما جهت می‌دهند. ما تنها فکر نمی‌کنیم با این هدف که عمل کنیم، بلکه ما عمل می‌کنیم با این هدف که فکر کنیم.

شرکتی را برای ما مثال بزنید که در ایجاد تنوع با موفقیت عمل کرده است آن موقع ما هم شرکتی را به شما نشان خواهیم داد که از طریق عمل به یادگیری نائل آمده است و منبع ایجاد این راهبرد تنوع تجربه بوده است. چنین شرکتی احتمال دارد که در وهله اول راهبرد منظمی را براساس ارزیابی نقاط ضعف و قوتش (یا از سال ۱۹۹۰ به بعد به اصطلاح صلاحیتهای عمده و مرکزی‌اش) طرح‌ریزی کرده که این طرح به شکست انجامیده باشد. شما در حالی که وارد محیطی تازه و ناآشنا می‌شوید چگونه می‌توانید نقاط ضعف و قوت را از هم تشخیص دهید؟ شما گزینه‌ای ندارید و تنها راه‌حل، آزمایش و تجربه مسائل است. شما بعداً خواهید توانست که صلاحیتهای واقعاً هسته‌ای و عمده را تشخیص دهید. اقدام مهم است اگر شما بر اصل «تفکر اولیه» پافشاری کنید

علم	هنر	صنعت
طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی	بینشی، تصویری	مخاطره، یادگیری
کلامی	بصری	اشراق
حقایق	ایده‌ها	تجربه

و برای مثال برنامه‌ریزی راهبردی شکل گرفته را (که خود قسمتی از تفکر اولیه است) انجام دهید احتمال دارد که مانع یادگیری شوید.

### تصمیم‌گیری از طریق بحث، کلاژ و فی‌البداهه‌گویی

از این رو، سه شیوه عمده تصمیم‌گیری عبارت‌اند از ۱. تفکر اولیه؛ ۲. دریافت اولیه و ۳. اقدام اولیه، این سه شیوه با دیدگاه‌های رسمی درباره علم، هنر و صنعت ارتباطی تنگاتنگ دارند. اولی عمدتاً شفاهی و لفظی است (شامل کلمات منظم خطی) دومی بصری است و سومی بر پایه اشراق شکل می‌گیرد. خردگرایان حقیقت‌گرا هستند. آنانی که موافق بینش‌اند ایده‌گرا و عمل‌گرایان به نوعی تجربه‌گرا هستند (رک). جدول ویژگی‌های رویکردهای سه‌گانه تصمیم‌گیری).

ما چندین سال کارگاه‌های آموزشی را به سه روش برای مدیرانی که شرکتهای آمریکای شمالی، اروپایی و آسیایی برای برنامه‌ریزی بین‌المللی ما در مدیریت اجرایی ([www.impm.org](http://www.impm.org)) فرستاده بودند اجرا کرده‌ایم. سخنان را با بحث کلی درباره ارتباط بین تجزیه و تحلیل، ایده‌ها و عمل آغاز می‌کنیم و خیلی زود مسلم خواهد شد که مدیران اجرایی ماهیت مرتبط و به هم وابسته این عناصر را تشخیص می‌دهند. ابتدا ما از گروه‌های کوچک می‌خواهیم که حدود یک ساعت درباره مسئله‌ای



به بحث پردازند (سوالی از خودشان بسازند یا غیره، آنچه ما آن را «پرسش محرک» می‌نامیم. برای مثال: «شما در حالی که تا به حال هرگز با مشتری برخورد نکرده‌اید، چگونه خدمات مشتری را اداره می‌کنید؟» یا «چگونه بدون ساختار سازماندهی می‌کنید؟»)، سپس از آنان می‌خواهیم که خلاصه نتایجی را که استنباط کرده‌اند روی تابلو بنویسند و به کل گروه گزارش دهند. در مرحله بعد ما کاغذ رنگی، قلم، قیچی و چسب در اختیار گروهها قرار می‌دهیم. هر یک از گروههای کوچک باید درباره موضوعی که در جلسه مربوط به تفکر اولیه درباره آن بحث کردند یک کلاژ (نقاشی یا تصویری ترکیبی) تهیه کنند. در انتهای دومین جلسه، گروهها درباره تصاویر خلق شده یکدیگر نظر می‌دهند و به مقایسه «دریافت اولیه» با «تفکر اولیه» برحسب فرایند و نتایج می‌پردازند. و سرانجام به هر گروه تنها چند دقیقه برای آماده شدن وقت داده می‌شود و آنان باید نمایشنامه کوتاهی خارج از آن مباحث برای اجرا طراحی کنند، و در نهایت گروهها دوباره به بررسی نتایج می‌پردازند.

واکنشهای اعمال شده نسبت به شیوه‌ها پرده از حقایق برمی‌دارند. شرکت‌کنندگان اشاره می‌کنند که در کارگاههای آموزشی «تفکر اولیه» بخشهای مقدماتی خیلی آسان پیش می‌روند و گسترش می‌یابند و اینکه ترکیب ملیتها یا زمینه‌های کاری چگونه است، اصلاً اهمیتی ندارد. شرکت‌کنندگان نظریه‌های خود را فهرست می‌کنند و روی تابلو می‌نویسند و خود به خود از اعداد و گاهگاهی نمودارها سود می‌جویند. اصلاً وقت روی بحث درباره چگونگی تجزیه و تحلیل مشکلات تلف نمی‌شود. گروهها به سرعت توجه خود را درباره یکی از چارچوبهای قراردادی تجزیه و تحلیل متمرکز می‌کنند: علت و معلول، مشکل و راه‌حل، فواید و مضرات و غیره.

بسیاری از شرکت‌کنندگان درمی‌یابند که این چنین چارچوبها به‌ویژه، هنگامی که بدون فکر و فوری‌گزینش شوند مانع کاوش و تحقیق می‌شوند. کیفیت و ژرفای تجزیه و تحلیل امکان دارد فدای کارایی فرایند شود. کارگاههای «تفکر اولیه» زمینه را

برای بحثهای منظم، عقلی و نسبتاً طبقه‌بندی شده آماده می‌سازند. در بیشتر مواقع نتیجه به‌دست آمده فهرستی از خواسته‌هایی است که در آن نظریات مخالف درون نکات مختلف پنهان هستند. به عبارت دیگر، در «تفکر اولیه» ممکن است برخلاف اعتقاد ما نظم و ترتیب کمتری دیده شود. فرایند تفکر خیلی آسانتر از آنچه ما می‌اندیشیم در درون گروه کثیری از ما انسانها شکل می‌گیرد. اما موقعی که گروه باید تصویری خلق کند، لازم است که بین اعضا توافق حاصل شود و لازمه این کار انسجام عمیق‌تر ایده‌هاست، یکی از شرکت‌کنندگان گزارش داد که «ما برای انجام دادن این کار به تفکر بیشتری نیاز داریم». شرکت‌کننده دیگری افزود: «انجام هر عمل هنرمندانه واقعاً آدمی را ملزم می‌کند که به اساس و شالوده مسئله‌ای دست یابد». افراد در مرحله دریافت اولیه سوالات بیشتری طرح می‌کنند و در عین حال، خلاقیت و سرزندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند.

یکی از افراد شرکت‌کننده گفت که ما در مرحله «تفکر اولیه» به مشکلات تأکید داشتیم، اما در «دریافت اولیه» به راه‌حلهای تأکید کردیم. یکی از گروهها معتقد بود که بعد از اتمام کارگاه «تفکر اولیه» در مورد مسئله‌ای که بحث شد به توافق رسیدند. تنها موقع خلق تصاویر اعضای گروه به سطحی بودن توافقتشان پی بردند و فهمیدند که توافقتشان چیزی تقریباً شبیه تسلیم بود. در مقابل بنابر گفته یکی از افراد هنگامی که ما به پیش و دریافت واقعی می‌رسیم «پیام کاملاً برای ما صریح و روشن خواهد بود». اما برای نائل آمدن به این امر، اعضای گروه باید اطلاعات بیشتری درباره تواناییهای یکدیگر داشته باشند و با دقت بیشتری با هم همکاری کنند. یکی از شرکت‌کنندگان که خود موضوع را برای گروهش گزینش کرده بود گفت: «این احساس به من دست داد که این پروژه فراتر از پروژه شخصی و بیشتر پروژه‌ای گروهی است». انجام مرحله «دریافت اولیه» باعث می‌شود احساسات بیشتری و با دوام بیشتری در ما به وجود آید و سطح بالاتر و بادوامتری از شادابی و سرزندگی و انرژی جریان یابد. این امر نشانه آن است که بهره‌مندی از توانایی دیدن مسیرها و بهره‌مندی از بینش و تفکر برای عمل

کردن باعث توانایی افراد می‌شود و محرکی برای عمل کردن است. یکی از شرکت‌کنندگان در باب مقایسه «دریافت اولیه» با بحث «تفکر اولیه» گفت: «ما احساس آزادی بیشتری می‌کردیم». تصاویر خلق شده ممکن است مبهمتر از کلمات باشند، اما در مقابل متضمن نکات بیشتری هستند. نظر رایج درباره تصاویر عبارت است از: «تصاویر تفسیر را به دنبال دارند».

یکی از موارد بسیار جالبی که در مورد تصاویر فهمیدیم، «دوام درازمدت تأثیر آن» روی فرد بیننده بود. براساس مطالعات تصاویر به‌طور طولانی و دقیقتر از کلمات در حافظه ما باقی می‌مانند. آر. هابر<sup>۱</sup> در کتاب *جامعه علمی آمریکا*<sup>۲</sup> (۱۹۷۰) می‌گوید که یادآوری تصاویر - حتی اگر ده‌هزار تصویر با اختلاف یک ثانیه پشت سر هم نشان داده شوند - حدود ۹۸٪ می‌توان احتمال داد که با فرایند تکامل تدریجی مرتبط باشد. انسانها در طول اعصار با آموختن چگونگی ثبت علائم امنیت و خطر زنده مانده‌اند. احساسات، حافظه، یادآوری و انگیزش از جمله عواملی هستند که در فرایند «دریافت اولیه» جزو عوامل عمده و مؤثر تلقی می‌شوند. اکنون آن را با اصل تفکر اولیه مقایسه کنید: نظر رایج درباره این اصل به‌صورت زیر است: «بیست و چهار ساعت بعد حتی مفهومی را هم فراموش کرده‌ایم».

در واقع اگر بسیاری از شرکت‌کنندگان از دوران ابتدایی تاکنون اصلاً تصویری خلق نکرده‌اند اما این تصاویری را که در کارگاههای «دریافت اولیه» خلق می‌کنند، اغلب برجسته و درخور توجه هستند. خلاقیت به‌طور آزادانه بین مدیران جریان می‌یابد و اشاره می‌کند که اگر آنان در بیشتر مواقع فراتر از اعداد و کلمات، از نماد استفاده کنند به عقاید تازه‌ای در سازمانهای خود دست می‌یابند.

گروههای چند فرهنگی ما ممکن است که از کارگاههای هنر به‌سبب غلبه بر موانع زبانی احساس رضایت داشته باشند، اما در مقابل گروههای مدیران که از یک

1. R. Haber

2. *Scientific American*

شرکت و کشور یا زبان‌اند نیز به‌خوبی گروه‌های قبل از خود واکنش نشان داده‌اند. یکی از شرکت‌کنندگان بریتانیایی که یک پروژه شراکتی با یک شریک آمریکایی را در دست داشت به این مسئله پی برد. او چند روز بعد از برپایی کارگاه‌ها با همکار آمریکایش ملاقات کرد و گزارش خود را این‌گونه نوشت: «ما با هم حدود دو ساعت گفتگو کردیم». زمانی که او به شریکش پیشنهاد کرد که تصویری درباره علائق مشترکشان خلق کنند این امر در نهایت به ایجاد ارتباط بین آن دو انجامید.

خلق نمایشنامه به‌صورت فی‌البداهه‌گویی - اقدام اولیه - در ایجاد طیب خاطر بیشتر مؤثر می‌افتد. شرکت‌کنندگان به سؤالات همدیگر از راه درک مستقیم و احساسات جواب می‌دهند و مسائل ناگفته را در گفتگوها و حتی در آفرینش آثار هنری هویدا می‌سازند. برای مثال واقعیت رقابتها در شیوه ایستادن و گفتگو و همچنین مزاج، قدرت، ترس و خشم رخ می‌نمایند (ام. کروسن<sup>۱</sup> و ام. سورنتی<sup>۲</sup> به‌طور مفصل درباره فی‌البداهه‌گویی در مقاله‌ای بسیار مفید در سال ۱۹۹۷ در مجله *ASM*<sup>۳</sup> به بحث پرداخته‌اند).

ویک<sup>۴</sup> می‌گوید که از جنبه‌های اساسی اقدام مؤثر در سازمانها داشتن توانایی برای پذیرفتن راهنماییهای دیگران است حتی اگر شخص تحت شدیدترین فشارها باشد. او معتقد است که این چنین توجه و اعتناء، عنوانی که او به‌کار می‌برد، یک مهارت عالی و منحصر به فرد در بین «آهنگسازان گروه» مثل موسیقی‌دانان جاز است. سازمانهایی که از فرصتهای دست داده برای بدیهه‌گویی به خوبی استفاده می‌کنند و مهارتهای لازم را تجربه و بهبود می‌بخشند در واقع ظرفیت خود را برای یادگیری افزایش می‌دهند. در فی‌البداهه‌گویی، افراد باید با چنان سرعتی از خود واکنش نشان دهند که در واقع اصلاً وقتهای در کارشان پیش نیاید. یکی از شرکت‌کنندگان گفت: «فرد در حالی که فقط باید

1. M. Crosson

2. M. Sorrenti

3. *Advances in Strategic Management*

4. Weick

5. *heedfulness*

عمل کند از آن سو از شر ترسها خلاص می شود». شرکت کننده دیگری با مشاهده اینکه یکی از همکارانش نقش یک مشتری ناراضی بانک را بازی می کند افزود: «بازده کار ممکن است به طور آگاهی بخشی واقعی باشد».

در مقابل کلمات صرف، حالت انتزاعی و منفصل دارند و حتی انتزاع و انفصال اعداد از کلمات بیشتر است. دقیقاً همان طور که تجربه گروههای بازاریابی از تجربه فروش انتزاعی ترند. نمایشنامه ها آنچه را که کلمات و اعداد بیان نمی کنند به صراحت آشکار می سازند و همچنین مشکلات را که این مسائل به وجود می آورند بیان می کنند. اوژن یونسکو<sup>۱</sup> - نمایشنامه نویس - اظهار داشت: «هیچ چیزی غیرقابل بیان در قالب کلمات و اعداد نیست، تنها حقیقت زنده از این قاعده مستثنی است» یا آن طور که ایزادورا دونکن<sup>۲</sup> - از پیشگامان رقص مدرن - تأکید کرد: «به نظر من باید اظهار کنم که من هیچ اجباری به رقصاندن و به حرکت درآوردن ندارم». از این رو، «اقدام اولیه» به امر رقصیدن سهولت می بخشد. حال آنکه بسیاری از سازمانهای امروزی چنین عاملی ندارند.

### آیا تفکر کافی است؟

استنتاجات سازمانهای بزرگ و رسمی که تفکر در آنها عامل عمده است، به اندازه کافی واضح است: بهتر است که با نهادن تفکر در کنار بینش و اقدام آن را مسکوت نگذاریم. آیا وقت آن فرا نرسیده است که ما با برنامه ریزی خود را از شر مشغله های ذهنی گذشته خلاص کنیم و عمیق تر ببینیم و خودمان را به مخاطره نیندازیم؟ نگاهی به گزارشهای شرکتی، پست الکترونیکی و نشستها نشان می دهد که از هنر تنها برای زیرجلد گزارشها و روی دیوار شرکتها سودجسته می شود. هنگامی که در سازمانها بین تفکر و اقدام جدایی می افتد به گونه ای که اولی از مغز طراحان مقتدر نشئت می گیرد و

1. Iugene Ionesco  
2. Isadora Doncan

دومی به دستان مسئولان اجرایی به ظاهر مطیع سپرده می‌شود، طراحان مزایای تجربه و یادگیری را از دست می‌دهند.

هر رویکردی نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد («ببینید که رویکردهای مختلف تصمیم‌گیری در چه زمانی بیشترین کارایی را دارند») اصل «تفکر اولیه» زمانی بهترین کارایی را دارد که موضوع واضح، اطلاعات قابل اعتماد و جهان‌ساختارمند باشد؛ موقعی که افکار دقیقاً تعریف شده باشند و نظم و انضباط اعمال شود، درست شبه فرایند تولید تثبیت شده، اصل «دریافت اولیه» زمانی ضرورت می‌یابد که عناصر بسیاری را باید با راه‌حلهای خلاقانه ترکیب کرد و همچنین زمانی که تعهد به این راه‌حلهای کلیدی است، درست شبهه ایجاد و توسعه تولیدی جدید، سازمان باید خود را از قید و بند سنتها رها سازد و ارتباط بین مرزی را تشویق کند، به موقعیتهای دشوار درونی خاتمه دهد و افزون بر مغز از قلب هم در اجرای امور بهره جوید. اصل «اقدام اولیه» زمانی ترجیح داده می‌شود که موقعیت عجیب و گیج‌کننده و امور نیازمند تدبیر و اندیشه باشند. این شرایط غالباً شبیه شرایط صنعت جدید است یا شرایط یک صنعت قدیمی که به‌وسیله فناوری جدید تهدید شده است. در چنین شرایطی، ویژگیهای پیچیده‌ای سر راه به‌وجود می‌آیند و چند قانون ساده ارتباطی افراد را به شیوه‌ای متناسب اما خود به خود به جلو سوق می‌دهند.

این به فایده‌های ترکیب سه رویکرد با هم اشاره دارد. یک گروه شرکتی برای یادگیری ممکن است به انجام امر جدیدی اقدام کند که انجام آن ابتدا به‌وسیله صنعت که با «انجام اولیه» مرتبط است صورت می‌گیرد، سپس برای خلق تصاویر از هنر که با دریافت مرتبط است بهره‌گیرد و در نهایت برای برنامه‌ریزی از علم که با تفکر مرتبط است سود جوید. در موقعیتهای پیشرونده، هنر دیدگاه یا بینش را فراهم می‌آورد، علم ساختار یا طرح را مشخص می‌سازد و صنعت عمل یا توان را تولید می‌کند. به عبارت دیگر، علم آدمی را در راه درست و مستقیم قرار می‌دهد، هنر انسان را علاقه‌مند نگه می‌دارد و صنعت به سمت حرکت سوق می‌دهد. هیچ سازمانی نیست که بتواند بدون

بهره جستن از این روشها عمل کند. آیا وقت آن نرسیده است که از تفکر محدود خود درباره تصمیم‌گیری فراتر رویم و با کسب آگاهی دیدگاه دیگری پیدا کنیم؟ هر یک از رویکردهای تصمیم‌گیری چه زمانی بهترین کارایی را دارند: تفکر اولیه زمانی بهترین کارایی را خواهد داشت که:

مسئله واضح باشد؛

اطلاعات مطمئن باشد؛

زمینه ساختار یافته باشد؛

افکار را بتوان دقیقاً تعریف کرد؛ و

انضباط را بتوان مانند آنچه در هر فرایند تولیدی تثبیت یافته است به کار گرفت.

دریافت اولیه موقعی بهترین کارایی را دارد که:

لازم باشد که عناصر بسیاری را با راه‌حلهای خلاقانه ترکیب کرد؛

تعهد به این راه‌حلهای کلیدی باشد؛ و

ارتباط در عرض مرزها شبیه آنچه در یک توسعه تولید جدید ضروری است لازم

باشد.

اقدام اولیه زمانی بهترین کارایی را دارد که:

موقعیت عجیب و گیج‌کننده است؛

خصوصیات پیچیده مانع ایجاد کنند؛ و

چندین قانون ساده ارتباطی بتوانند افراد را به جلو سوق دهند.

برای مثال موقعی که شرکتها با یک نوع فناوری شکاف‌انداز روبه‌رو هستند. ❖



شہرہ شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی