



برای اینکه مدیر بزرگ شوید، نیازمند «چهارچوب فکری» (مایندست) صحیح هستید

«چهارچوب فکری»، لنزهای ذهنی مدیران است که به آنها دیکته می‌کند چه اطلاعاتی را برای درک و هدایت موقعیت‌هایی که با آن مواجه می‌شوند، دریافت و استفاده کنند. در حقیقت، «چهارچوب فکری»، باعث آنچه که مدیران انجام می‌دهند و چرایی آن است. به عنوان مثال «چهارچوب فکری» توضیح که چرا دو مدیر، زمانی که با یک موقعیت مشابه مانند عدم توافق با زیردست خود مواجه می‌شوند، عکس‌العمل متفاوتی انجام می‌دهند. یک مدیر ممکن است این موقعیت را مانند تهدیدی ببیند که بازدارنده اختیارات وی است اما مدیر دیگری آن موقعیت را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و توسعه بیشتر ارزیابی کند. در واقع وقتی

سازمان‌ها در سراسر جهان سالانه تقریباً ۳۵۶ میلیارد دلار برای اقدامات مربوط به توسعه رهبری هزینه می‌کنند. این درحالیست که طی تحقیقات به عمل آمده در سال ۲۰۱۳، ۷۵ درصد از آنها، برنامه‌های توسعه رهبری خود را مؤثر ارزیابی نکردند. اما چرا سازمان‌ها، منافع زیادی از اقدامات خود و هزینه‌ای که بابت برنامه‌های توسعه رهبری، صرف می‌کنند، بدست نمی‌آورند؟ تحقیقات اخیر نشان می‌دهد این موضوع احتمالاً به این دلیل است که برنامه‌های توسعه رهبری از یک ویژگی خاص و اساسی که همان «چهارچوب فکری» (مایندست) است، غافل می‌شوند؛ بعلاوه اینکه مدیران چگونه فکر می‌کنند، یاد می‌گیرند و رفتار می‌کنند.

ترجمه و تلخیص :



مسعود صادق پور

اقدامات توسعه رهنبری، «چهارچوب فکری» را نادیده می‌گیرد، از این موضوع که چگونه مدیران، مسائل و فرصت‌هایی مانند این را مشاهده و تفسیر می‌کنند، غفلت می‌ورزد.

اگر «چهارچوب‌های فکری» خیلی مهم هستند، کدامیک باید توسط رهبران توسعه داده شوند؟

چهار مجموعه متمایز از «چهارچوب‌های فکری» شناسایی شده‌اند که بر توانایی مدیران برای درک افراد، هدایت موفق‌تر تغییر و انجام دادن مؤثرتر نقش‌های رهبری، تاثیر می‌گذارند.

«چهارچوب‌های فکری» رشد و ثابت

«چهارچوب فکری» رشد، باوری است که مردم نسبت به تغییر استعداد، توانایی‌ها و هوش خود دارند. متقابلاً افراد با «چهارچوب فکری» ثابت، اعتقادی به این تغییر ندارند. حاصل چندین سال پژوهش نشان می‌دهد آنهایی که «چهارچوب فکری» رشد دارند، از نظر ذهنی آمادگی بیشتری برای پذیرش چالش‌ها دارند، از مزیت‌های فیدبک گرفتن بهره می‌برند، استراتژی‌های حل مسأله مؤثرتری را اتخاذ می‌کنند، فیدبک‌های توسعه‌دهنده به زیردستان خود ارائه می‌نمایند و پرتلاش‌تر و مصرتر در پی تحقق اهداف خود هستند.

«چهارچوب‌های فکری» یادگیری و عملکرد

«چهارچوب فکری» یادگیری، به معنی خودانگیزگی برای افزایش شایستگی خود و تسلط بر چیزهای جدید است. «چهارچوب فکری» عملکرد، برای کسب قضاوت‌های مطلوب یا اجتناب از قضاوت‌های منفی درباره شایستگی خود، انگیزه دارد. مدیران با «چهارچوب فکری» یادگیری در مقایسه با «چهارچوب فکری» عملکرد از نظر ذهنی آمادگی بیشتری برای افزایش شایستگی، یادگیری عمیق، دریافت فیدبک و خروجی

بیشتر از فعالیت‌ها دارند. آنها همچنین مصرّ و مقاوم، تطبیق‌پذیر و منعطف، علاقه‌مند به همکاری و مشارکت هستند و به اجرا در استانداردهای بالا تمایل بیشتری دارند.

«چهارچوب‌های فکری» مشورتی و اجرا کنند ه

مدیران با «چهارچوب فکری» مشورتی، پذیرش بالایی برای دریافت انواع اطلاعات به‌عنوان روشی برای اطمینان از اینکه تا حد امکان به‌صورت بهینه فکر و اقدام می‌کنند، دارند. مدیران با «چهارچوب فکری» اجرا کننده، همانطور که این نام پیشنهاد می‌کند، بیشتر بر اجرای تصمیمات تمرکز می‌کنند و این موضوع ذهن آنها را نسبت به ایده‌ها و اطلاعات جدید و متفاوت، بسته نگه می‌دارد. با مقایسه این دو، در می‌یابیم که مدیران با «چهارچوب فکری» مشورتی، تصمیمات بهتری می‌گیرند. زیرا آنها منصف‌تر و دقیق‌تر هستند و کمتر در پردازش و تصمیم‌گیری، تصمیم‌های یک‌جانبه می‌گیرند.

«چهارچوب‌های فکری» ترفیع و پیشگیری

مدیران با «چهارچوب فکری» ترفیع، بر پیروزی و بدست آوردن، تمرکز می‌کنند. آنها یک هدف و مقصد ویژه را شناسایی می‌کنند و پیشروی به سمت آن را اولویت خودشان قرار می‌دهند. مدیران با «چهارچوب فکری» پیشگیری، بر اجتناب از باخت و جلوگیری از مسائل، به هر قیمتی تمرکز می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد آنهایی که «چهارچوب فکری» ترفیع دارند، بیشتر به مثبت اندیشی، تمایل دارند، نسبت به تغییر، انعطاف بیشتری از خود نشان می‌دهند، در مقابل چالش‌ها و شکست‌ها، مقاوم‌تر و سرسخت‌تر هستند و سطوح بالاتری از عملکرد و رفتارهای نوآورانه را در مقایسه با رهبرانی که «چهارچوب‌های فکری» پیشگیری دارند، بروز می‌دهند.

وقتی شناخت بهتری از این «چهارچوب‌های فکری» داشته باشید، می‌توانید برنامه‌های آموزشی رهبری خود را برای اثربخشی بیشتر، متناسب کنید. یک مثال خوب از یک سازمان که قدرت «چهارچوب‌های فکری» را به‌عنوان یک اهرم تقویت‌کننده به‌کار برده است، شرکت مایکروسافت است. از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴، ارزش بازار و قیمت سهام مایکروسافت تا حد زیادی یکسان باقی ماند اما در سال ۲۰۱۴، زمانی که ساتیا نادلا مسئولیت را به‌عهده گرفت، مأموریت خودش را بر بازآفرینی رهبری و فرهنگ در مایکروسافت بنا نهاد. به اعتقاد نادلا، «چهارچوب‌های فکری» به‌ویژه «چهارچوب‌های فکری» رشد، تمرکز اصلی وی در زمان نوسازی مایکروسافت بودند. با این شیوه رهبری، ارزش بازار شرکت و قیمت سهام، بیش از سه برابر شد.

این فقط یک نمونه است که نشان می‌دهد اگر سازمان‌ها بخواهند سرمایه‌گذاری‌هایشان در توسعه رهبری به‌طور کامل تسویه شود، می‌بایست توسعه «چهارچوب‌های فکری»، به ویژه رشد، یادگیری، مشورتی و ترفیع را در اولویت اقدامات خود قرار دهند. همان‌طور که مدیران به توسعه هر یک می‌پردازند، روش فکر کردن، یادگیری و رفتارهای آنها به‌طور طبیعی بهبود پیدا می‌کند. زیرا آنها موقعیت‌ها را به‌طور مؤثرتری، مشاهده و تفسیر می‌کنند. ■

منبع:

مقاله To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset Ryan Gottfredson و Chris Reina در ژانویه ۲۰۲۰ در مجله HBR منتشر شده است.

مسعود صادق پور: کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، مدیر عامل شرکت هم پیمان همکاران سیستم در استان قزوین