

هوش کسب و کار [۳]

مدیریت، فراسوی اعداد
> مارگارت هفرنان
ترجمه سیدامیرحسین میرابوطالبی



پنجره
مجموعه علوم انسانی

۱۱	مقدمه مترجم
۱۵	قدردانی
۱۹	مقدمه
۲۵	[۱] کش مکش حلاقانه
۲۸	تفاوت است که تفاوت ایجاد می‌کند
۳۰	کش مکش حلاقانه بیارمند تمرین است
۳۳	تفاوت‌های تعیین‌کننده
۳۵	سوالات بهتر، تصمیمات بهتر
۳۷	بیشترین بهره‌گیری از خطاها
۴۱	[۲] سرمایه اجتماعی
۴۳	تدریس همدلی
۴۵	ملاط و آحر
۴۹	رمان به سرمایه اجتماعی شکل می‌دهد
۵۲	قدرت شنیدن
۵۷	[۳] فکرکردن فعالیتی جسمی است
۵۸	تک وطمه‌گی!
۵۹	ساعت بیشتر/کارایی کمتر
۶۱	معرفی متحرک
۶۳	اوقات بی سروصدا در کنار هم
۶۷	سپردوستی

اول پردازش سریع، سپس سم‌زدایی	۶۹
[۴] درهم‌شکستن مواع	۷۳
کسحکاوای مرر میان بحش‌ها را درهم می‌شکند	۷۴
سری به سروں رذن اردفتر کارت حارج شو	۷۶
رواح‌دادن تفکر و اگرا	۷۸
برو برو بیرون!	۸۴
استفاده از جلسات حارج از شرکت	۸۵
برگرد حویه	۸۷
[۵] همه‌جا پر از رهراست	۹۱
تأثیر انگیرشی اسطاز نالا	۹۲
رده‌سندی‌های مصسوعی را فراموش کن	۹۳
رهراں ناور دارند	۹۵
توریع قدرت	۹۷
بهترس ایده تعیین‌کننده است	۹۹
قدرت در ناتوانی	۱۰۰
مشکل قدرت	۱۰۲
ار آحایی که هستی رهبری کن	۱۰۵
حردکردن	۱۰۶
[سح آحر] ناسازگاری‌ها و اتعافات احتمالی	۱۱۱
یک چیر دیگر	۱۱۴
سحرانی‌های مرتبط	۱۱۵
مابع و مطالعات بیشتر	۱۱۷

کش مکش خلاقانه

اتاقی را تصور کنید که دور تا دورش بیست و یک مدیر اجرایی موفق از یک برید لوکس جهانی بنشسته‌اند آن‌ها سرو و لاس، رفتار و وضع خوبی دارند اما عیاشان همین خوبی‌هاست آن‌ها آن قدر بی‌نقص هستند که نمی‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند به این ترتیب، در حالی که در ظاهر همه چیز خوب به نظر می‌رسد، در واقع اوضاع اصلاً خوب نیست این سکوت سکوتی طولانی نیست، کش مکشی فرورونده است

شرایط معمول در چنین شرکت‌هایی همین است بیشتر افراد (ار مدیرعامل‌ها گرفته تا دربان‌ها) ترحیح می‌دهند به جای تس‌دادن به کش مکش از آن اجتناب کنند ما از احساسات خود هراسانیم و از آن بیشتر از احساسات دیگران می‌ترسیم به این ترتیب رفتارها و آداسی پیروی می‌کنیم که تصمیم‌کند این‌گونه کش مکش‌ها هیچ‌وقت برور نمی‌یابد روان‌شناسان این رویه را «لاپوشانی» می‌نامند که بر طوق آن، زمانی که پا به محیط کار می‌گذاریم، حس‌هایی اساسی از شخصیت، ارزش‌ها و علایقمان را پنهان می‌کنیم در این شرایط و با

احتصاص دادن انرژی زیادی برای احتساب از این حبه‌ها دیگر توان چندانی برای پیشبرد ایده‌ها نخواهیم داشت؛ در یک وضعیت گیر می‌افتیم و همان‌طور می‌ماییم اما فرهنگ‌های بحا نه دسال این هستند که کش مکش و ایده‌ها در حای برور یابند که امکان مشاهده و روبه‌رویی با آن‌ها وجود دارد

سیلا الورتی^۱ به راحتی می‌تواند نشانه‌های کش مکش بی‌صدا را تشخیص دهد او، که تا به حال سه بار نامرد حایره صلح بوبل شده، بیشتر ریدگی‌اش را وقف گفت‌وگوی مؤثر میان سازندگان اسلحه و آن‌هایی کرده است که می‌خواهند مطمئن شوند این سلاح‌ها هیچ‌گاه مورد استفاده قرار نخواهد گرفت شاید مدیران احزایی برنده‌های لوکس محاطان اصلی او باشند، اما اقداماتش درس‌های زیادی برای آن‌ها در بر دارد

او یکی از این اقدامات را این‌طور برای من توضیح داد «فقط یک تمرین بیست دقیقه‌ای بود افراد باید دونه‌دو با هم کار می‌کردند، روبه‌روی هم می‌نشستند، در حای آرام که کسی مزاحشان نشود. بر اول باید سؤالی غیرسطحی و مهم می‌پرسید، چیزی مثل 'نه من بگو واقعاً که هستی؟' یا 'نه بطرت مهم‌ترین هدف در ریدگی چیست؟' در ایحاط طرف مقابل می‌بایست پح دقیقه تا تمام هوش و حواسش به سؤال فکر می‌کرد و هرچه زادر دل و ذهن و حسمش حس می‌کرد درباره آن سؤال به بر اول می‌گفت هر دو باید در تمام این پح دقیقه تماس چشمی خود را حفظ می‌کردند کسی که گوش می‌داد نباید حالتش را تعبیر می‌داد هیچ لحد، احم یا حالت دیگری نباید در هنگام شنیدن برور می‌یافت پح دقیقه که تمام می‌شد حایشان را عوض و این کار را تکرار می‌کردند»

هر چند تمرینی که الورتی توضیح داد تمرینی ساده است، اما اصلاً نباید آن را دست‌کم گرفت این تمرین بیارمد توحه، تمرکز و صداقت است احزای این تمرین ناعث می‌شود اصافاتی که گفت‌وگوهای رورمه در محیط کار را

1 Scilla Elworthy

تحت الشعاع قرار می‌دهند از بین بروید؛ در این شرایط حرف‌های رورمه و تکراری ماع شکل‌گیری گفت‌وگوهای مطلوب نمی‌شود درمقابل هرکس می‌تواند تحربه گفتن باورها و احساساتش را در محیط کار داشته باشد و همین‌طور احساس کند که شنیده می‌شود «ما نام آن را به حل کش مکش که دگرگونی کش مکش می‌گذاریم همیشه ریرپای ازدها الماسی پهان است، هر کش مکشی نکته‌ای برای آموحس دارد و به این ترتیب فرد باید قادر باشد که اوصاع و احوال اطرافش را مشحص کند، و پس از آن، بدون آنکه از کوره در رود، از آن سحس بگوید»

این تحربه در عمل آن قدر موفق بوده که وقتی این سارمان دچار مشکل می‌شود، کل گروه به فرایند الورتی باز می‌گردند کار را متوقف می‌کنند، دور هم می‌نشینند و سعی می‌کنند ارتباطشان را دوباره شکل دهند سؤال‌ها می‌تواند طیف گسترده‌تری را شامل شود عاشق چه هستی؟ از چه می‌ترسی؟ والاترین آرمانت در ریدگی چیست؟

یکی از شرکت‌کنندگان در این فرایند چیس می‌گوید «اثر این کار آن قدر زیاد بود که ناعث می‌شد دعدعه‌هایمان را از دریچه وسیع‌تری بنگریم شکل واقعی‌تری بسست نه هم پیدا می‌کردیم پانبرده دقیقه این فرایند به چهار ساعت بحث عادی می‌آرید»

هدف فرهنگ‌های بحا این است که همه اطلاعات، هوشمندی و بیش مورد بیار برای بهترین تصمیمات را آشکار کند این موضوع مستلزم کار در گروه است، ریرا کارگروهی، اگر به حوی احرا شود، ناعث پدیدآمدن نوعی کش مکش سازنده می‌شود که ظهور ایده‌هایی بهتر را در پی دارد، کش مکشی که خود از برحورد شیوه‌ها و اصطکاک ذهن‌های متفاوت حاصل می‌شود نا این حال، زمانی که نظر افراد را حویا می‌شوید، بیشترشان از کش مکش می‌ترسند و افراد بسیار معدودی از آن استقبال می‌کنند رهبران هم نگاه چندان مثنتی به این موضوع ندارند، شاهدش هم ۴۲ درصد از مدیرانی است که تصدیق کرده‌اند کمترین اعتماد به نفس را در موضوعات مربوط به حل کش مکش دارند این در حالی