

## مدلهای ذهنی، ابزاری کارآمد در رهبری نوین

علیرضا مقدم - کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

### مقدمه

در بررسی عوامل مؤثر بر تصمیمات سازمانی، با سه دسته از عوامل مواجه می‌شویم: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، و عوامل مرتبط با ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان. از شاخه‌های تحقیقاتی مرتبط با ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان که امروزه از اهمیت بیشتری برخوردار شده است، بررسی مدل‌های ذهنی مدیران است. محققانی که بر بررسی مدل‌های ذهنی پرداخته‌اند، علاقمند بررسی تأثیر شناخت مدیران بر مبنای فرایند ادراکی آنها بر تصمیم‌گیریها هستند؛ زیرا چنین شناختی را مقدمه فرایند اتخاذ تصمیمات مهم و تغییر سازمانی به حساب می‌آورند.

در واقع مدل‌های ذهنی بازنمایی از واقعیت هستند که تصمیم‌گیرندگان از آنها برای معنی بخشیدن به علائم اطلاعاتی دریافت شده استفاده می‌کنند. با بررسی مدل‌های ذهنی می‌توان دریافت که چطور تعبیر اطلاعات می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری اثر گذارد و مجموعه راه‌حلهای در نظر گرفته شده را محدود کند. مسأله وقتی پیچیده‌تر می‌شود که دریا بین مدل‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان مبنای شناختی ایشان نیز به حساب می‌رود و نوع تعبیر تصمیم‌گیرندگان از رخدادهای واقعی را نیز تعیین می‌کند. بنابراین محرکی مشابه می‌تواند از نظر مدیران مختلف حتی با وجود عضویت در یک سازمان، به گونه‌ای کاملاً متفاوت تعبیر شود. به این ترتیب آنچه ما بعنوان روابط علی مداخله‌کننده در فرایند تصمیم به حساب می‌آوریم ضرورتاً در واقعیت وجود ندارد، بلکه در ذهن تصمیم‌گیرندگان قرار دارد (سانتوز و گارسیا، ۲۰۰۶).

در این مقاله تلاش شده است تا به اهمیت تأثیر مدل‌های ذهنی در اتخاذ تصمیمات سازمانی پرداخته شود و نهایتاً روش‌هایی برای تغییر مدل‌های ذهنی ارائه گردد.

### مدلهای ذهنی

همانطور که جاکوبز و هراکلیوس (۲۰۰۵) بیان می‌کنند، مدل‌های ذهنی برهان، تفسیر و نهایتاً عمل را شکل می‌دهند. مدل‌های ذهنی از زمانی که فیش (۱۹۸۰) «جماعات تفسیری»<sup>۱</sup> - اجتماعاتی که «نظریه» مشابه یا متفاوتی از دنیا دارند - را معرفی کرد، به وجود آمد و شهرت یافت؛ اعضای چنین اجتماعاتی، درک مشترکی از ماهیت اجتماع، هنجارها و روابط آن پیدا می‌کنند و به همین ترتیب دامنه زبان، روال کار، مصنوعات و روایت‌های مشترکی را مورد استفاده قرار می‌دهند. فهرست معانی مشترک که مایه اصلی اینگونه اجتماعات است، برگرفته از مدل‌های ذهنی است.

<sup>۱</sup> - interpretive communities

مهمترین ویژگی مدل‌های ذهنی، کاهش پیچیدگی است. کاهش پیچیدگی امکان اقدام و عمل را فراهم می‌کند اما می‌تواند به نزدیک‌بینی نیز منجر شود. به تعبیر استراتژیک، این به این معنا است که پارادایم‌های استراتژی کنونی جاودانه تلقی شده و از جستجوی گزینه‌ها و ایده‌های جدید برای توسعه استراتژی اجتناب می‌شود (جاکوبز و هراکلیوس، ۲۰۰۵).

مدل‌های ذهنی از موضوعاتی است که در مطبوعات دانشگاهی راجع به آن بسیار بحث شده است. برخی دانشمندان مدل‌های ذهنی را مهمترین پایه ساختمان دانش و از جمله فرایندهای شناختی اصلی در تغییر و یادگیری می‌دانند (آلی، ۱۹۷۷). برخی دیگر مدل‌های ذهنی را لنزهایی در نظر می‌گیرند که اعضای سازمان برای مشاهده و تفسیر دنیا از آنها استفاده می‌کنند. سنگه و همکاران (۱۹۹۹) مدل‌های ذهنی را مفروضات، تعمیم‌ها و یا حتی تصاویر و اشکالی می‌دانند که دارای ریشه بسیار عمیقی هستند و بر چگونگی درک ما از دنیا و نحوه عمل ما در آن اثر می‌گذارد.

بنابر نظر فریدمن (۲۰۰۴) مدل‌های ذهنی تعبیر ما از روابط علت و معلولی است که تحت تأثیر ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ ما شکل گرفته‌اند. آنها بازتاب نگاه شخصی افراد به این موضوع است که دنیا چگونه کار می‌کند و کدام رفتارها تناسب بیشتری با شرایط محیط پیرامون دارند. در واقع مدل‌های ذهنی بازنمایی درونی از دنیای بیرون‌اند.

### مدل‌های ذهنی چگونه بر تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند

اغلب تصور می‌شود که تصمیم‌گیرندگان تصمیماتی منطقی و مبتنی بر شواهد می‌گیرند، اما در واقع این تصمیمات بر خلاف آنچه تصور می‌شود به نتایج دلخواه نمی‌انجامند (فریدمن، ۲۰۰۴). اغلب تصمیمات ناکارآمد تحت تأثیر تعصبات شناختی، مدل‌های ذهنی ضعیف، خطاهای تفکر و اضطراب وجود می‌آیند که همگی می‌تواند به تقویت ساختارهای اعتقادی افراد منجر شده و مقاومت در برابر تغییر را افزایش دهد.

محققان دریافته‌اند که دلیلی وجود ندارد که با اطمینان بتوان گفت کلیه فرایندهای تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌های آماری انجام می‌شوند. بلکه در عوض اغلب رفتارهایی که در سازمانها مشاهده می‌کنیم بر اساس مدل‌های ذهنی ناقصی است که تصویری از سیستم‌های پیچیده واقعی را در ذهن طراحی کرده‌اند و هیچیک از مفروضات آنها آزمون نشده است. بنابراین در مباحث یادگیری سازمانی این سؤال مطرح می‌شود که: چرا مدیران اصرار به اتخاذ تصمیماتی دارند که نتایج دلخواه را به همراه ندارد؟ و آیا راهی هست که بتوان سیستم‌های اعتقادی آنها را تغییر داد و از این طریق نتایج کارآمدتری به دست آورد؟

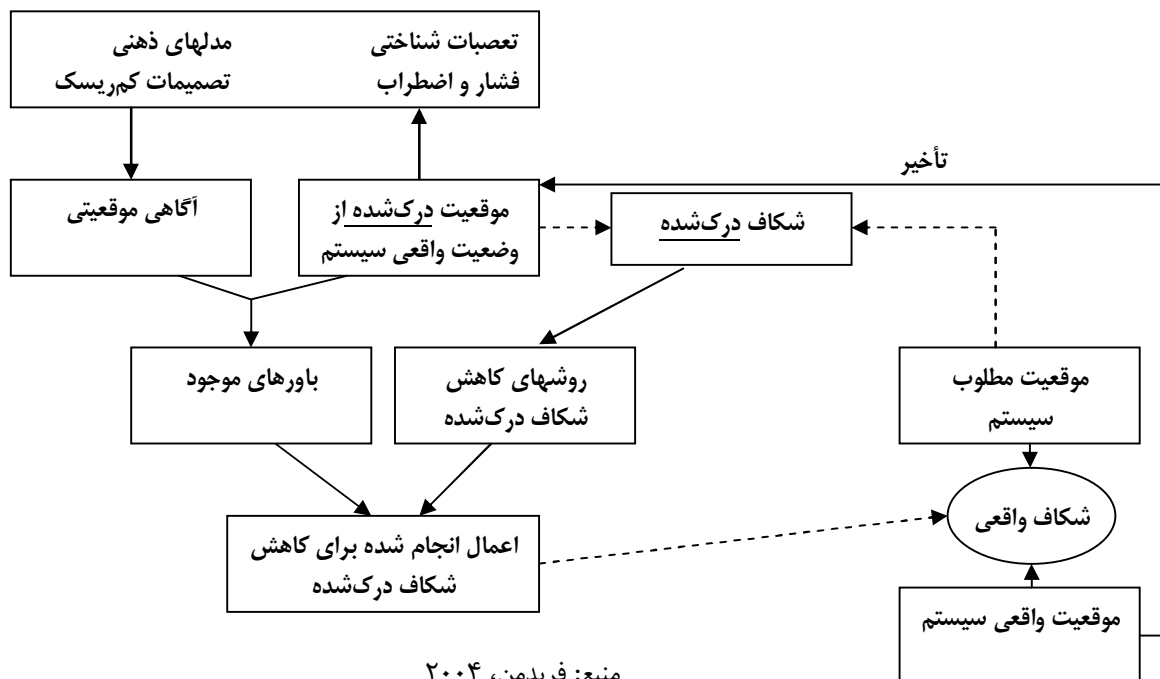
مهمترین عواملی که می‌توانند علل احتمالی تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد باشند، عبارتند از (فریدمن، ۲۰۰۴):

- تعصب شناختی؛
- مدل‌های ذهنی و الگوها؛
- احساسات؛ و

• اصرار بر باورهای ناکارآمد.

شکل ۱ مدلی از روابط بین باورها و بازخور آن در عمل که منجر به نتایج ناخواسته می‌شود را نشان می‌دهد. تعصبات شناختی، مدل‌های ذهنی و احساسات، همگی بر آگاهی‌های موقعیتی ما اثر می‌گذارند. و به این ترتیب برآورد ما از شکاف سیستم، بر مبنای شکافی است که باور داریم بین موقعیت مطلوب و موقعیت موجود سیستم وجود دارد و این مبنای تصمیم‌گیری می‌شود. بر اساس موقعیت درک شده از سیستم، روشهایی برای از بین بردن شکاف درک شده<sup>۲</sup> وضع می‌شود. اما از آنجا که برآورد ما از موقعیت درک شده به دلیل مبنا قرار دادن باورهای موجود، برآورد صحیحی نیست، از این رو به استفاده از روشهایی می‌پردازیم که آنها نیز صحیح نیستند. به عبارتی روشهای متناسب با شکاف درک شده را برای حل شکاف واقعی بکار می‌بریم؛ یعنی بجای روشهایی که باید مورد استفاده قرار می‌گرفتند تا شکاف بین موقعیت‌های واقعی و مطلوب سیستم حل می‌شد. همانطور که در مدل مشاهده می‌شود، روشها و اعمالی که باید برای حل شکاف واقعی مورد استفاده قرار گیرند، وضع نمی‌شوند. بنابراین نتایج مورد نظر به دست نمی‌آید. زمانی که شکاف درک شده محور اعمال انجام شده قرار گیرد، بر موقعیت واقعی سیستم تأثیری نمی‌گذارد و بدتر شدن اوضاع ادامه می‌یابد. با تأخیری نسبی، شرایط سیستم واقعی مجدداً درک می‌شود و بدتر شدن اوضاع منجر به ایجاد اضطراب می‌گردد و این دوباره به افت آگاهی موقعیتی منجر می‌شود. ما مجموعه نادرستی از روشها را به دلیل درک نادرست خود بکار می‌گیریم. بنابراین دلایل واقعی شکاف سیستم مدنظر قرار نمی‌گیرند و روابط نادرستی در ذهن تصمیم‌گیرندگان نهادینه شده و تقویت می‌شوند.

شکل ۱: آغاز اعمال نادرست



<sup>۲</sup> - perceived gap

همانطور که سیستم دچار افت می‌شود، اضطراب بیشتری بوجود آمده و دست به اقدامات بیشتری زده می‌شود که شاید بهبود در سیستم حاصل شود. اما باورهایی که در ذهن مدیران نهادینه شده است، همچنان بر تفسیر ایشان از وقایع مؤثرند. موقعیت‌هایی که بوجود می‌آیند: «... اغلب خارج از توان درک و عمل مدیران قرار دارند، این ناتوانی مدیران به تغییر عوامل فشار بیرونی ... می‌تواند به مجموعه ذهنی ثابتی تبدیل شود و آنها بجای اینکه بصورت کنشی عمل کنند، دچار اعمال واکنشی شوند» (دانفی و استیس، ۱۹۸۸).

این حالت واکنشی می‌تواند به حوزه عاداتها تبدیل شود، یعنی «اقدام به مجموعه‌ای از اعمال بدون تفکر و به مدت طولانی». و شکستن این عاداتها بسیار مشکل است!

### قابهای تفکر مدیریت و لزوم تفکر بدون قاب

لی جی بولمن و ترنس ای دیل (۲۰۰۳) اشاره دارند، که مدیران از قابهایی برای دیدن و درک دنیای پیرامون خود استفاده می‌کنند. مسلماً پدیده‌های بسیاری نظیر ژنتیک، اینکه کجا و کی به دنیا آمده‌ایم، آموزش، پرورش، تجربه و فرهنگ در چگونگی قاب‌بندی تفکر، رفتار و درک دنیای پیرامون مؤثر است. بولمن و دیل (۲۰۰۳) معتقدند چهار قاب اساسی وجود دارد که همه مدیران به رغم فرهنگ‌ها و ویژگی‌های موروثی متفاوت، آنها را بعنوان نقاط مرجع برای درک محیط استفاده می‌کنند. این قاب‌ها عبارتند از: قاب ساختاری، قاب منابع انسانی، قاب سیاسی (یا قدرت) و قاب نمادین (یا فرهنگ). جدول ۱ استعاره‌های توصیف‌کننده سازمان و ویژگی‌های رهبران در هر قاب را نشان می‌دهد.

زیبایی روش بولمن و دیل در این است که نشان می‌دهد نوع رفتار رهبران تابعی است از اینکه آنها دنیا را چگونه می‌بینند. اگر قاب ساختاری غالب باشد، آنها همواره بر اطمینان از انجام کارها تأکید خواهند داشت، و این کار را از طریق طراحی شغل، بکارگیری رویه‌های مشخص و تعریف‌شده، تنظیم خطوط اختیار و کنترل، انجام خواهند داد. اما اگر آنها دنیا را از قاب منابع انسانی ببینند، تا حد بسیار زیادی به ارضای نیاز انسانها و خواسته‌های آنها علاقه‌مند خواهند بود. در این حالت رهبران بر این باورند که کار باید به گونه‌ای باشد که ظرفیت‌های انسان را تکمیل کند. البته به رغم قابی که رهبر معمولاً در چارچوب آن عمل می‌کند، ممکن است قاب دیگری از اهمیت برخوردار شود. برای مثال تصور کنید که شما سرآشپز آشپزخانه رستورانی با یک تیم شش نفره هستید و وظیفه دارید که در یک لحظه به ۶۰۰ نفر که غذاها و دسرهای متفاوتی را درخواست داده‌اند، خدمت ارائه دهید. دیدگاه قاب ساختاری، عناصر ضروری برای سازماندهی و هدایت در چنین موقعیت‌هایی را ارائه می‌کند. اما توجه داشته باشید که اگر ما فقط به قاب ساختاری توجه کنیم، دید خود را محدود کرده‌ایم - چرا که توجه به قاب منابع انسانی نیز می‌تواند به همین اندازه از اهمیت برخوردار باشد. آیا تیم آشپزی کار خود را به خوبی انجام می‌دهد؟ آیا ترکیب تیم به گونه‌ای است که افراد با یکدیگر سازگارند؟ آیا همه اعضای تیم از انجام کارشان لذت می‌برند؟ آیا آنها نسبت به کارهای که انجام می‌دهند، احساس غرور می‌کنند؟ چنین مواردی می‌تواند بعنوان موضوعات مهمی که حتی در برخی از شرایط مهمتر از پرداختن به

موضوعات ساختاری است، مطرح شود. بنابراین اغلب ما باید موضوعات را از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهیم. بولمن و دیل این موضوع را به «بدون قاب اندیشیدن» تعبیر کرده‌اند - استفاده از قاب‌های چندگانه برای بررسی و درک یک موقعیت یا یک رویداد که روشی کل‌نگر را در سازماندهی بوجود می‌آورد.

جدول ۱: قابهای مطرح شده توسط بولمن و دیل

قابها	ویژگی‌های قاب
ساختار	<p>درک از طریق استعاره‌های سازمان به عنوان یک ماشین یا کارخانه بوجود می‌آید. زیرا سازمان نظیر یک ماشین، قطعاتی دارد که باید با استفاده از مجموعه‌ای از فرآیندها، مدیریت و کنترل شود. وقتی که قطعه‌ای از ماشین خوب کار نکند، کل ماشین می‌ایستد. بنابراین تمرکز بر اطمینان یافتن از استمرار حرکت ماشین است.</p> <p>رهبرانی که از این قاب به دنیا می‌نگرند اصولاً با هدف‌ها در ارتباطند. آنها بر این باورند که تمام مسائل حل‌شدنی‌اند و تصمیمات باید به شیوه‌ای منطقی اتخاذ شوند. کارایی می‌تواند از طریق تخصص‌گرایی و تقسیم کار بوجود آید. برای اطمینان از انجام کارها بر هماهنگی و کنترل شدید تأکید می‌شود. به کلیه تغییرات از منظر ساختاری توجه می‌شود. اختیار رسمی بالا به پایین وجود دارد و انگیزش بر اساس عملکرد و معمولاً بیرونی است. رهبری گرایش به استبدادی، تبادلی و وظیفه محور بودن دارد.</p>
منابع انسانی	<p>درک از طریق استعاره‌های سازمان بعنوان خانواده بوجود می‌آید. زیرا افراد به دیگران، عشق، مراقبت و وابستگی نیاز دارند.</p> <p>رهبرانی که از این قاب به دنیا می‌نگرند اصولاً به نیازهای خودشکوفایی مازلو توجه دارند. سیاست‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها غالب است زیرا اعتقاد قوی به این موضوع وجود دارد که هر طور که شما با افراد رفتار کنید آنها همانطور کار خواهند کرد. بنابراین سازمان، بسیاری از سیاست‌های توسعه انسانی و سازمانی را در بخش منابع انسانی خود بکار می‌گیرد. بر استفاده از مدیریت تیمی و مشارکتی تأکید می‌شود. انگیزه‌های درونی غالب است و هدف‌های رهبری تفویض اختیار، مربی‌گری و الهام به افراد است. چنین رهبرانی گرایش به تحولی بودن و توجه بالا به افراد دارند.</p>
سیاسی	<p>درک از طریق استعاره سازمان به عنوان یک جنگل یا عرصه سیاسی که پر از تضاد بر سر منابع، نزاع بر سر قدرت و منافع شخصی است، بوجود می‌آید.</p> <p>رهبرانی که به دنیا از این قاب می‌نگرند، بازیگران سیاسی متبحری‌اند. آنها بر اینکه اثربخشی سازمان‌ها مترادف با دسترسی و کنترل بر منابع و قدرت بر افراد است، تأکید دارند. هدف نهایی آنها کاهش تضاد نیست بلکه در عوض بر قدرت، نفوذ و استراتژی سیاسی تأکید دارند. رهبر، متخصص در ایجاد ائتلاف‌ها و شبکه‌های قدرت است تا عدم تعادل یا نابرابری در قدرت را نشان دهد. رهبر شبیه سیاستمداری است که در جستجوی تدوین دستور جلسه‌ها و رأی‌گیری است و اینکه در مذاکره و چانه‌زنی خبره شود.</p>
نمادین	<p>درک از طریق استعاره سازمان به عنوان یک معبد پر از اشیاء نمادین و فرهنگی، آیین‌ها و تشریفات، داستان‌ها و ارزش‌ها بوجود می‌آید.</p> <p>رهبری که از این قاب به جهان می‌نگرد، نمادگرایی را بعنوان جزء لاینفک زندگی سازمانی می‌بیند و در جستجوی ایجاد یک فرهنگ قوی سازمانی با استفاده از هنجارها و نمادگرایی نظیر نوع پوشش، لگوهای شرکت، چشم‌انداز و مأموریت است. آنچه برای این رهبر مهم است، ضرورت خلق معنی و ایجاد سیستم‌های اعتقادی و آیینی است که فرهنگ سازمان را نمادین می‌کند. بر حس‌گری، تنوع‌طلبی، هویت و ماهیت و تعهد سازمانی تأکید می‌شود. چنین رهبرانی هدایت را با مثال‌ها انجام می‌دهد نه با دستور و کنترل.</p>

بنابراین همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد، هر یک از قاب‌ها هم فرایند رهبری مؤثر و هم فرایند رهبری نامؤثر را در خود دارند. مدیران و رهبران باید همواره در تلاش باشند تا فرایندهای مؤثر هر قاب را بکار گیرند و از فرایندهای نامؤثر اجتناب کنند. بعنوان مثال، رهبرانی که تحت قاب ساختاری فکر می‌کنند احتمالاً در مورد تحلیل مسائل و فرصت‌ها بسیار می‌اندیشند، خودشان را معماران سازماندهی و طراحان شغل و فرایندها به حساب می‌آورند، و در عین حال از توجه وسواسی و جزئی به هر موضوع کوچکی که نیازمند نظارت و کنترل بسیار بالا است، اجتناب می‌کنند. قاب منابع انسانی نیازمند این است که رهبر تغییر را از طریق مربی‌گری و حمایت تقویت کند. اما باید ویژگی‌های قوی دیگری نیز داشته باشد؛ این رهبر همواره باید از اینکه از کارکنان بخواهد تا خودشان به حل مشکلات بپردازند، اجتناب کند - به این معنی که از مسائل و چالش‌های بوجود آمده نه به دلیل تفویض اختیار بلکه در جهت اجتناب از مسئولیت‌پذیری، چشم‌پوشی کند. در قاب سیاسی، رهبر در نقش مدافع و مذاکره‌کننده برای ایجاد، توسعه و نگهداری شبکه‌های مهم روابط ظاهر می‌شود. اما رهبران سیاسی به راحتی می‌توانند به ترور، تقلب، دستکاری و فشار متوسل شوند و به این ترتیب می‌توانند از قدرتی که دارند، سوء استفاده کنند. سرانجام قاب نمادین نیازمند رهبرانی است خودشان را نظیر پیامبرانی بدانند که در زندگی سازمانی به الهام‌بخشی می‌پردازند و معنی و مفهوم به آن می‌بخشند. البته چنین رهبرانی می‌توانند آنقدر از واقعیت دور شوند که به یک رهبر مکتبی یا متعصب تبدیل شوند، یا اینکه به آنها به چشم مجنون و دیوانه نگریسته شود.

جدول ۲: رهبری بدون قاب

قاب	رهبر هنگامی مؤثر است که		رهبر هنگامی نامؤثر است که	
	رهبر:	فرآیند رهبری:	رهبر:	فرآیند رهبری:
ساختاری	تحلیل‌گر، معمار	تحلیل، طراحی	جزئی بین	مدیریت بر اساس جزئی‌نگری و ارائه حکم
منابع انسانی	عامل فعل و انفعال، خدمتگزار	حمایت، تقویت	سست عنصر، پرفشار	کناره‌گیری
سیاسی	حامی، مذاکره‌کننده	مدافع، سازنده ائتلاف	فریب کار، تبهکار	دستکاری، سوءاستفاده
نمادین	پیامبر	القاء، قالب‌بندی تجربیات	متعصب، نادان	مه‌آلود، دودی

بولمن و دیل برای درک رهبری در سازمان‌ها، روش بسیار جالبی با تمرکز بر قاب‌ها و اینکه چگونه آنها به عنوان نقاط مرجع در درک دنیای پیرامون عمل می‌کنند، ارائه می‌دهند. اما باید توجه داشت که هر قابی نقاط ضعف خود را دارد، بنابراین ابزار قوی برای رهبری این است که وی بتواند مسائل و موضوعات را در چارچوب قاب خاصی ببیند.



## روشهای بهبود تصمیم‌گیری (مدلهای ذهنی)

تغییر مدل‌های ذهنی نیازمند این است که مدیران به چنان خودآگاهی و فهمی برسند که دریابند ادراکات ایشان می‌تواند اشتباه باشد و ضرورتاً بازتاب صحیحی از واقعیت نیست (فریدمن، ۲۰۰۴). یکی از مهمترین روشهای بهبود یادگیری و تغییر مدل‌های ذهنی، استفاده از شبیه‌سازی است. نکته قابل توجه در این روش این است که در جریان شبیه‌سازی فرد باید تجربه جامعی از مدیریت کردن داشته باشد نه اینکه با آموزشهای سنتی موضوع به موضوع<sup>۳</sup> مواجه شود. شبیه‌سازی تنها ابزار مورد استفاده برای تغییر تفسیر ما از دنیای پیرامون نیست و حتی ممکن است استفاده از آن برای مدیران و سازمانها امکان‌پذیر هم نباشد. بنابراین استفاده از ابزار دیگری نظیر بازی نقش مخالف<sup>۴</sup>، روشهای تفکر گروهی، ان‌ال‌پی<sup>۵</sup>، بهبود مهارتهای تفکر خلاق و تحلیل شکست<sup>۶</sup> می‌توانند بعنوان جایگزین مطرح شوند.

بیان شفاهی باورها در طول بازی نقش، تمایل به حمایت از باورهای جدید را بوجود می‌آورد. عبارت دیگر «گفتن، باور داشتن است». بازی نقش این امکان را برای افراد فراهم می‌آورد تا بعنوان یکی از بازیگران، در موقعیتی مشخص ظاهر شوند. بدیهه‌گویی‌هایی که در طول بازی ارائه می‌شوند بی‌شبهت به بدیهه‌گویی‌های مدیران در کارهای روزمره‌شان نیست و با توجه به بازخورهایی که در محیط نقش وجود دارند، به وجود می‌آیند (فریدمن، ۲۰۰۴).

اگر شبیه‌سازی و بازی نقش امکان‌پذیر نباشد، مدیران برای تغییر چارچوب تصمیم‌گیری مرجع خود باید از ابزارهای دیگری استفاده کنند. هدف این ابزارها از قاب خارج کردن و شناسایی دلایل اصلی اعمال مدیران است. اغلب این روشها در تلاشند تا توانایی درون‌نگری مدیران را افزایش دهند. توانایی ارزیابی احساسات خود در مورد موضوعات و توانایی زیر سؤال بردن صحت مجموعه ذهنی خود، کلید درک تجربه‌ها و ارزیابی‌های جدید است. مجموعه ابزارهای پیشنهاد شده، رهنمودهایی را برای «خودارزیابی تصمیمات» ارائه می‌کنند که برخی از آنها عبارتند از:

(۱) مدیریت تفکر گروهی، نظیر:

- جستجوی اطلاعات مخالف با آنچه به دست آمده‌اند؛

- ارائه توضیحات جایگزین برای علل وقایع؛ و

- جستجوی ارزیابی‌های دیگران؛

(۲) قاب‌بندی مجدد معانی از طریق ان‌ال‌پی با استفاده از اندیشه‌های خود که مشخص می‌کند چطور روابط علت و اثری که به آنها باور داشته‌ایم را خلق کرده‌ایم. ان‌ال‌پی از این مفهوم استفاده می‌کند که بازسازی روابط علت و معلولی هنگامی که مبنای مشابه روابط اصلی مورد استفاده قرار گیرند، اما معنای جدیدی برای استفاده‌کننده خلق شود یا «قاب‌بندی مجدد در معانی» صورت گیرد راحت‌تر است.

<sup>۳</sup> - subject-by-subject teaching

<sup>۴</sup> - counter-attitudinal role-play

<sup>۵</sup> - NLP

<sup>۶</sup> - failure analysis

۳) مهارت‌های تفکر خلاق که این ویژگی‌ها را داشته باشد:

- از فرض حصول به نتایج استفاده کرده و پیامدهای حاصل از تصمیم را مورد بررسی قرار دهد؛
- رابطه علت و معلولی که برای حصول به این نتایج در نظر گرفته شده است را تجزیه و تحلیل کند؛
- اطلاعاتی که فرض مسلم دانسته شده و یا داده‌هایی برای پشتیبانی آنها نیست، را مجدداً مورد بررسی قرار دهد؛
- صحت داده‌ها را تأیید کند؛
- پیشنهاد استفاده از منابع داده جایگزین که مخالف داده‌های استفاده شده‌اند را بدهد؛ و
- پیامدهای جدید و متفاوتی را ترسیم کند.

برای غلبه بر برخی از مشکلات تصمیم‌گیری، می‌توان مجموعه اصول راهنمای فریدمن (۲۰۰۴) را نیز بکار گرفت:

- ابتدا تصمیم خود را صحیح فرض کنید، سپس چنین سؤالی را مطرح کنید: چه باید کرد تا یافته‌های من رد شوند؟
- از منابع چندگانه داده استفاده کنید (نظیر اینترنت، خلاصه‌های آماری، مجلات تحقیقی و غیره). وقتی از منابع چندگانه استفاده می‌کنید به منابع اصلی و معتبر اهمیت بیشتری دهید.
- از روزنامه‌ها و مجلات بازرگانی که صرفاً به ارائه آمار و ارقام می‌پردازند، اجتناب کنید؛ آنها اغلب داده‌هایی با جزئیات کافی و صحیحی ارائه نمی‌کنند.
- اگر منابع داده‌های شما متناقض بودند، فرض را بر اشتباه بودن مفروضات اصلی خود بگذارید.
- همیشه کنترل کنید که جدیدترین دانش را مبنای مفروضات و اعتبار موجود خود قرار داده‌اید.
- سعی کنید تا یک سیستم اطلاعات به موقع در اختیار داشته باشید. در طول توسعه برنامه ممکن است اطلاعات اولیه تغییر کرده باشند و تصمیمات اخذ شده بر مبنای نادرستی باشد.
- استفاده از نیروهای اضافی برای جستجوی اطلاعات را مدنظر قرار دهید. بر آن دسته از اطلاعات که مورد نیازند تمرکز کنید نه خروجی‌ها (از راهنمایی‌هایی نظیر -اطلاعاتی را پیدا کن که «الف» را اثبات کند- اجتناب کنید).
- نظرات متخصصین مقوله‌ای را که مرتبط با مشکل شما است جویا شوید. بحث‌هایی که نظر دیگران را نسبت به تصمیم اتخاذ شده جویا می‌شوند، هیچوقت به بهبود تصمیم کمک نمی‌کنند.
- گفتگو با کسی که با سیستم آشنا نیست. اغلب این افراد برای شناخت مشکل، سؤالاتی را مطرح می‌کنند که بطور معمولی به ذهن نمی‌رسد. دانشی که ما در مورد سیستم داریم، معمولاً ما را نسبت به خطاهای سیستم کور می‌کند.
- با مدیرانی که تجربه مشابهی را داشته‌اند، بحث کنید و ببینید آنها چطور از عهده ابهامات برآمده‌اند؟
- همیشه به یاد داشته باشید که تعصب به تعبیر اطلاعات بر مبنای باورها و ارزشها، طبیعی است.

## فهرست منابع

- Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E.; Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership; Jossey-Bass, San Francisco, California, U.S.A.; ۲۰۰۳; ISBN ۰-۷۸۷۹-۶۴۲۷-۱
- Friedman, Sheldon; learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action; The Learning Organization; Vol. ۱۱ No. ۲, ۲۰۰۴, pp. ۱۱۰-۱۲۸
- Jacobs, Claus D.; Heracleous, Loizos Th.; Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation; Journal of Organizational Change Management; Vol. ۱۸ No. ۴, ۲۰۰۵, pp. ۳۳۸-۳۵۲
- Santos, Ma Valle; Garcia, Ma Teresa; Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models; Journal of Change Management; Vol. ۶, No. ۳, ۳۰۵-۳۲۰, September ۲۰۰۶

## پی‌نوشتها

- Allee, V. (۱۹۷۷). The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence (Newton: Focal Press).
- Dunphy, D.C. and Stace, D.A. (۱۹۸۸), "Transformational and coercive strategies for planned organizational change", Beyond the O.D. Model. Organizational Studies, Vol. ۹ No. ۳, pp. ۳۱۷-۳۴.
- Fish, S.E. (۱۹۸۰), Is There a Text in This Class? The Authority of Interpretive Communities, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (۱۹۹۹) The Dance of Change—The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations (London: Nicholas Brealey).
- Wenger, E. (۲۰۰۰), "Communities of practice and social learning systems", Organization, Vol. ۷ No. ۲, pp. ۲۲۵-۴۶.

ماخذ : آموزش هماهنگ؛ شماره ۲۰۲-۲۰۳-۲۰۴؛ بهار ۱۳۸۷