

برای اینکه مدیر بزرگی باشوید، نیازمند طرزفکر درست هستید



مسعود صادق پور

سازمانها در سراسر جهان حدود ۳۵۶ میلیارد دلار برای اقدامات مربوط به توسعه رهبری هزینه می‌کنند. این در حالی است که طی تحقیقات به عمل آمده در سال ۲۰۱۳، حدود ۷۵ درصد از آنها برنامه‌های توسعه رهبری خود را اثربخش ارزیابی نکردند. چرا سازمانها منافع زیادی از اقدامات خود و هزینه‌ای که برای برنامه‌های توسعه رهبری صرف می‌کنند، به‌دست نمی‌آورند؟ تحقیقات اخیر نشان می‌دهد این موضوع احتمالاً به این دلیل است که برنامه‌های توسعه رهبری از یک ویژگی خاص و اساسی که همان "طرز فکر" است، غافل می‌شوند؛ این که چگونه مدیران فکر می‌کنند، یاد می‌گیرند و رفتار می‌کنند.

طرز فکر لنز ذهنی مدیر است که به او دیکته می‌کند چه اطلاعاتی را برای درک و هدایت موقعیت‌هایی که با آنها مواجه می‌شود، دریافت و استفاده کند. در واقع، طرز فکر دلیل آن چه مدیر انجام می‌دهد و چرایی آن است. به عنوان مثال، طرز فکر توضیح می‌دهد چرا دو مدیر زمانی که با یک موقعیت مشابه، مانند عدم توافق با زیردست خود مواجه می‌شوند، عکس‌العمل‌های متفاوتی نشان می‌دهند. یک مدیر ممکن است این موقعیت را مانند تهدیدی ارزیابی کند که بازدارنده اختیارات وی است. ولی دیگری ممکن است به عنوان فرصتی برای یادگیری و توسعه بیشتر به آن نگاه کند. در واقع، وقتی اقدامات توسعه رهبری، طرزفکرها را نادیده می‌گیرند، از این موضوع که چگونه مدیران، مسائل و فرصت‌هایی مانند این را مشاهده و تفسیر می‌کنند، غفلت می‌ورزند.

اکنون که به اهمیت طرز فکرها واقف شدیم، حالا کدام یک باید توسط رهبران توسعه داده شوند؟ در پژوهشی که در این مقاله به طور گسترده در

علوم اجتماعی انجام شده است، چهار مجموعه متمایز از طرزفکرها شناسایی شده‌اند که بر توانایی مدیران برای درک افراد، هدایت موفق تر تغییر، و ایفای موثرتر نقش‌های رهبری تاثیر می‌گذارند.

طرزفکرهای رشد و ثابت^۱

"طرزفکر رشد" باوری است که افراد نسبت به تغییر استعداد، توانایی‌ها و هوش خود دارند. متقابلاً افراد با "طرزفکر ثابت" اعتقادی به این تغییر ندارند. حاصل چندین سال پژوهش نشان می‌دهد افرادی که طرزفکر رشد دارند، از نظر ذهنی آمادگی بیشتری برای پذیرش چالش‌ها دارند، از مزیت‌های بازخورد گرفتن بهره می‌برند، استراتژیهای حل مسئله موثرتری را اتخاذ می‌کنند، بازخوردهای توسعه‌دهنده به زیردستان خود ارائه می‌کنند، و پرتلاش‌تر و مصرت‌تر در پی تحقق اهداف خود هستند.

طرزفکرهای یادگیری و عملکرد^۲

"طرزفکر یادگیری" به معنی خودانگیزی برای افزایش شایستگی خود و تسلط بر چیزهای جدید است. در حالی که "طرزفکر عملکرد" برای کسب قضاوت‌های مطلوب یا اجتناب از قضاوت‌های منفی درباره شایستگی خود، انگیزه دارد. مدیران با طرزفکر یادگیری در مقایسه با مدیران با طرزفکر عملکرد از نظر ذهنی آمادگی بیشتری برای افزایش شایستگی، یادگیری عمیق، دریافت بازخورد و خروجی بیشتر از فعالیت‌ها دارند. آنان همچنین مصر و مقاوم، تطبیق‌پذیر و منعطف، و علاقه‌مند به همکاری و مشارکت هستند و به اجرا در استانداردهای بالا تمایل بیشتری دارند.

طرزفکرهای مشورتی و اجراکننده^۴

مدیران با "طرزفکر مشورتی" پذیرش بالایی برای دریافت انواع اطلاعات به عنوان روشی



برای اطمینان از این دارند که تا حد امکان به صورت بهینه فکر و اقدام می‌کنند. مدیران با "طرزفکر اجراکننده" بیشتر بر اجرای تصمیمات تمرکز می‌کنند و این موضوع ذهن آنان را نسبت به ایده‌ها و اطلاعات جدید و متفاوت بسته نگه می‌دارد. با مقایسه این دو در می‌یابیم مدیران با طرزفکر مشورتی تصمیمات بهتری می‌گیرند. زیرا آنان منصف‌تر و دقیق‌تر هستند و کمتر در پردازش و تصمیم‌گیری یک جانبه تصمیم می‌گیرند.

طرزفکرهای ترفیع و پیشگیری^۵

مدیران با "طرزفکر ترفیع" بر بردن و به دست آوردن تمرکز می‌کنند. آنان یک هدف و مقصد ویژه را شناسایی می‌کنند و پیشروی به سوی آن را اولویت خود قرار می‌دهند. ولی مدیران با "طرزفکر پیشگیری" بر اجتناب از باخت و جلوگیری از مسائل، به هر قیمتی تمرکز می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد افرادی که طرزفکر ترفیع دارند، بیشتر به مثبت‌اندیشی تمایل دارند، نسبت به تغییر انعطاف بیشتری دارند، در مقابل چالش‌ها و شکست‌ها مقاوم‌تر و سرسخت‌تر هستند، و سطوح بالاتری از عملکرد و رفتارهای نوآورانه را در مقایسه با رهبرانی بروز می‌دهند که طرزفکر پیشگیری دارند.

جمع‌بندی

سازمانها با شناخت بهتر از این طرزفکرها می‌توانند برنامه‌های آموزشی رهبری خود را برای اثربخشی بیشتر متناسب کنند. مایکروسافت یک مثال خوب از سازمانی است که قدرت طرزفکرها را به عنوان یک اهرم تقویت‌کننده به کار برد. ارزش بازار و قیمت سهام مایکروسافت از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴ تا حد زیادی یکسان باقی ماند. ولی در سال ۲۰۱۴ زمانی که ساتیا نادلا^۶ مسئولیت را به عهده گرفت، ماموریت خود را بازآفرینی رهبری و فرهنگ در مایکروسافت بنا نهاد. طرزفکرها به

2- Growth and Fixed Mindsets

3- Learning and Performance Mindsets

4- Deliberative and Implemental Mindsets

5- Promotion and Prevention Mindsets.

6- Satya Nadella

ویژه طرزفکرهای رشد تمرکز اصلی وی در زمان نوسازی مایکروسافت بودند. با این شیوه رهبری، ارزش بازار شرکت و قیمت سهام آن، بیش از سه برابر شد.

این فقط یک نمونه است که نشان می‌دهد اگر سازمانها بخواهند سرمایه‌گذاری‌هایشان در توسعه رهبری به طور کامل تسویه شود، باید توسعه طرزفکرها، به ویژه طرزفکرهای رشد، یادگیری، مشورتی و ترفیع را در اولویت اقدامات خود قرار دهند. همان طور که مدیران به توسعه هر یک می‌پردازند، روش فکر کردن، یادگیری و رفتارهای آنان نیز به طور طبیعی بهبود پیدا می‌کند. زیرا آنان موقعیت‌ها را به طور موثرتر می‌بینند و تفسیر می‌کنند. ■

منبع:

To Be a Great Leader, You Need the Right Mindset, Harvard Business Review, by Ryan Gottfredson and Chris Reina, January 17, 2020

مسعود صادق پور: : کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار (MBA)، مدیرعامل شرکت هم‌پیمان همکاران سیستم در استان قزوین

پی‌نوشت‌ها:

1-Growth and Fixed Mindsets Mindset