

טעויות חזרתיות בקבלת החלטות

בעבודתי נתקלתי במספר טעויות שמנהיגים עושים, ואני רוצה לשתף אותן איתך. ספר לי אם שמתם לב לטעויות האלה — או שאולי אינכם מחשיבים אותן לטעויות כלל.

האם זה טוב יותר, או שזה פשוט שונה?

"טעות" זו נפוצה בקרב מנהיגי סוג (E). הם אוהבים לעשות שינויים. אפשר לחוות זאת אפילו בשיחה רגילה: לא משנה על מה אנחנו דנים או מחליטים, הם קוטעים כדי לספר לנו מה הם חושבים—ומה שהם מציעים תמיד שונה ממה שהוצג עד כה.

הם דוחפים לשינוי מתוך הנחה ששונה פירושו טוב יותר. אנחנו יודעים מניסיון שזה לא בהכרח נכון. לעיתים קרובות, השינוי מחמיר את המצב.

החלטות שמתקבלות תוך דילוג על המציאות

רבות מחברות הייעוץ והמאמנים מתחילים את תהליך הייעוץ שלהם בשאלה: מה אתם רוצים?

הבעיה היא שהם לא ביצעו אבחון מעמיק של מה שקורה בפועל. להתקדם רק לפי מה שאנחנו רוצים עשוי להיות כמו לתכנן לטפס על הר האוורסט בלי להתייעץ קודם עם רופא כדי לקבוע אם אנחנו מסוגלים פיזית לטפס. אנחנו מתכננים על פי מה שאנחנו רוצים — ומה שאנחנו מאמינים שעלינו לרצות — תוך התעלמות ממה שיש.

רצף קבלת ההחלטות צריך להתחיל בניתוח מצב הבריאות הנוכחי של הארגון. לאחר מכן, לאור המציאות שמולנו, עלינו להגדיר בבירור מה אנו רוצים ולבחון זאת דרך השאלה: האם עלינו לרצות את מה שאנחנו רוצים?

הרצף צריך להיות:

האם → רוצה → צריך

זו הבעיה שלך?

אנחנו נוטים לקרוא לכל דבר שאנחנו לא אוהבים בעיה.

אבל בעיה שאי אפשר לפתור היא לא בעיה. זו עובדה.

כשהייתי צעיר, רציתי להיות גבוהה. הייתי מאוד נמוכה, וסבלתי מאוד בגלל זה. ואז הבנתי שאני לא יכולה להיות גבוהה יותר. להיות נמוך לא היה בעיה; זו הייתה עובדה. הייתי צריך להגדיר מחדש מה אני הולך לעשות בנידון.

צריך לפתור בעיות. עובדות דורשות מאיתנו ללמוד איך לחיות איתן.

בנק פעם אמר לי שהבעיה שלו היא "ריביות בלתי צפויות". שאלתי האם הוא יכול לשנות או לשלוט בריבית. התשובה הייתה לא. לכן, ריביות בלתי צפויות לא היו הבעיה שלו; הן היו עובדה.

היינו צריכים להגדיר מחדש את הסוגיה הבעייתית. הגענו למסקנה שהבעיה האמיתית של הבנק היא: "אין לנו אסטרטגיה להתמודדות עם ריביות בלתי צפויות." זה משהו שהבנק יכול לשלוט בו, ולכן זו הייתה הבעיה האמיתית. תובנה זו חשובה כי הגדרה שגויה של בעיה עלולה לגרום לתסכול עצום כאשר אנו נכשלים שוב ושוב בפתרון שלה.

חירות מול שוויון

הטעות האחרונה, לעת עתה, נוגעת לחירות ושוויון.

תובנה זו מגיעה ממרגרט תאצ'ר, ראש ממשלת בריטניה לשעבר, שאמרה שאחד האתגרים המרכזיים שעמדו בפניה בממשל היה כישלון להכיר בכך שחירות ושוויון אינם אותו דבר.

מה ההבדל?

בשבילי, חירות פירושה גם את היכולת וגם את הזכות לפעול ולדבר בחופשיות. שוויון צריך להיות תוצאה של שוויון הזדמנויות.

אבל גם כאשר לאנשים יש הזדמנויות שוות, הם לא בהכרח ישיגו תוצאות שוות כי יש אנשים שמנצלים הזדמנויות טוב יותר מאחרים. שוויון ושוויון הזדמנויות אינם אותו דבר.

יתרה מזאת, שוויון הזדמנויות אינו בהכרח אומר שאתה חופשי לרדוף אחרי כל הזדמנות. אנחנו צריכים להיות חופשיים כל עוד איננו פוגעים בחירותם של אחרים. זה נקרא כבוד הדדי.

כדי ששוויון הזדמנויות יתקיימו, חייב להיות גם אמון—אמון שהחופש המובטח הוא אמיתי.

אמון הדדי וכבוד הדדי אינם אותו דבר.

יש עוד טעויות, אבל זה אמור להספיק לבלוג אחד.

רק חושב,

איצ'אק אדיז

16:28