

مقاومت در برابر یافتن راه حل^۱

اگر کسی با مشکلی به سراغ شما بیاید، شروع به فکر کردن به راه حل می کنید. این، طبیعی است؛ همه این کار را انجام می دهند. اما به محض اینکه شروع به فکر کردن به راه حل می کنید، ناخودآگاه فرصت های درک عمیق تر مشکل، و در نتیجه، یافتن یک راه حل واقعاً پیش رونده را از بین می برید. به همین دلیل است که وقتی مشکلی پیش می آید، اجتناب از تفکر «راه حل» اغلب می تواند مؤثرتر باشد. بهتر است تا زمانی که ممکن است، در جایی که «فضای مشکل»^۲ می نامیم، بمانیم. اگر عجیب به نظر می رسد، به مثال زیر دقت کنید.

یک سازمان نظامی، برای دریافت کمک، به ما مراجعه کرد؛ زیرا افرادی که توسط پهپادهای بدون خلبان رصد می شدند از تکنیک هایی مانند صفحه های دود برای فریب تحلیل گران ویدیوهای ارسالی توسط پهپادها و سایر داده ها، استفاده می کردند. این سازمان، برای درک تکنیک های فریب دشمن، درخواست کمک کرد. اما با قالب بندی درخواست به این ترتیب، مشتری قبلاً از فضای مشکل، به سمت فضای راه حل، حرکت کرده بود؛ مشتری نوع راه حل مورد انتظارش را مشخص کرده بود!

ما مشتری را تشویق کردیم در فضای مشکل، که گاهی اوقات به عنوان «پایان پیش رو»^۳ شناخته می شود، بماند تا درک عمیق تری از مشکل به دست آورد. مشتری به زودی متوجه شد که تحلیلگران فریب خورده اند زیرا محدودیت هایی در توانایی آنها برای درک، وجود دارد. مسئله اصلی، درک این محدودیت ها است. برای بررسی بیشتر این موضوع، ما یک آزمایش برگزار کردیم. در آن، افرادی (خارج از ارتش) را که در گیج کردن دیگران متخصص هستند و کسانی را که در درک اطلاعات مبهم متخصص هستند، وارد کردیم. گروه اول شامل یک خیال پرداز و یک طراح صحنه تئاتر بود. دومی شامل یک کارشناس پزشکی قانونی و یک فرد نابینا بود که در درک اینکه آیا سگ راهنمایش او را به مکان های امن یا

^۱ When You're Innovating, Resist Looking for Solutions by Bart Barthelemy and Candace Dalmagne-Rouge

^۲ problem space

^۳ front end

ناامن هدایت می‌کند، ماهر بود. بینش حاصل از این «همکاری متفاوت» افرادی با تجربه‌های مختلف از زندگی، به مشتری ایده‌هایی برای راه‌های جدید تحقیق داد. به عنوان مثال، آیا منابع اطلاعاتی تحلیلگران می‌توانند انواع دیگری از داده‌ها، مانند سیگنال‌های شنوایی، یا حتی بوها را شامل شوند؟

همه اینها در مورد تلاش شما برای حل مشکلات و اجرای نوآوری به چه معناست؟ ابتدا خود را مجبور کنید تا جایی که ممکن است در فضای مشکل بمانید. بدیهی است شرکت‌ها، گاهی با محدودیت‌های واقعی در مورد انواع راه‌حل‌هایی که می‌توانند در نظر بگیرند، مواجه می‌شوند. اما اغلب این محدودیت‌ها صرفاً روان‌شناختی هستند و نتیجه تفکر محدود در مورد ماهیت مشکل. پس باید به دنبال فهم مسائل اساسی و زیربنایی باشیم. مانع واقعی شما چیست؟ هنگامی که آن را پیدا کردید، همچنان عمیق‌تر بروید. ماهیت آن مانع چیست؟ سپس دیدگاه‌های مختلف در مورد مانع را جستجو کنید. دورتر بروید و به دنبال افرادی بگردید که با همان چالش اساسی روبه‌رو شده‌اند و بر بینش آنها آهسته ضربه بزنید. این کار، می‌تواند ساده‌تر از چیزی باشد که فکر می‌کنید؛ به سادگی خواندن یک کتاب یا مجله‌ای مرتبط که قبلاً هرگز به آن نگاه نکرده‌اید. با یک سازمان ناآشنا که به طور منظم با چالش شما روبه‌رو می‌شود تماس بگیرید. از آوردن افراد خارجی به بحث نترسید. ما متوجه شده‌ایم افراد با پیشینه‌های گسترده، اغلب بسیار مایل به کمک هستند؛ آنها این تجربه را جذاب می‌دانند.

در مورد محیط فیزیکی که در آن، فضای مشکل را کشف می‌کنید، فکر کنید. بسیاری از شرکت‌ها، در اتاق‌های کنفرانس هتل، چنین کارهایی را انجام می‌دهند، که ممکن است ذهن را خسته کند. چیزی را پیدا کنید که برای تبادل نظر مفیدتر باشد، یک محیط راحت که در آن بتوانید از فعالیت‌های روزمره خود دور شوید. گروه‌های کوچک تشکیل دهید و دوباره تشکیل دهید. روی دیوارها بنویسید. جلسات را با دقت برنامه‌ریزی کنید. وقتی صحبت از ترکیب و تطبیق ایده‌ها می‌شود، به شانس اعتماد نکنید. مکالمات را به گونه‌ای ساختار دهید که به جای خالی کردن، غنی شوند.

هیچکدام اینها آسان نیست؛ به ویژه، ماندن در فضای مشکل، می‌تواند بسیار دشوار باشد. گاهی اوقات مشتریان از اینکه ما در برابر حرکت از فضای مشکل به فضای راه‌حل مقاومت می‌کنیم، احساس ناامیدی دارند. حتی برخی از همکاران «واگرا» که ما برای بینش‌های بیشتر وارد می‌کنیم، وقتی می‌شنوند ما کمتر به راه‌حل‌های پیشنهادی آنها برای مشکل مشتری علاقه‌مندیم، نسبت به نحوه نگاه خودشان به مسائل مربوطه، احساس ناامیدی می‌کنند. اما ماندن در فضای مشکل، ارزش تلاش را دارد. اگر برای راه‌حل عجله کنید، خطر حل مشکل اشتباه را دارید. مکان درست برای درست کردن مشکل، خود فضای مشکل است؛ جایی که برای ایده‌های جدید بازتر هستید.