

دیدنِ نقطهٔ کور

به پدر و مادرم که راه را نشانم دادند؛
و به کیان که دلیل ادامه دادن آن راه است.
مترجم

سرشناسه: فرگوسن، کیرستین
عنوان و نام پدیدآور: دیدن نقطه کور: چگونه چیزی را ببینیم که دیگران نمی‌بینند/
کیرستن فرگوسن؛ ترجمه فاطمه احمدیان آلاشتی.
مشخصات نشر: تهران: ققنوس، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص.: مصور، جدول.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۴-۰۶۱-۵-۵
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: Blindspotting: How to see what others miss, 2025.
موضوع: موفقیت در کسب و کار
موضوع: Success in business
موضوع: تصمیم‌گیری
موضوع: Decision making
موضوع: تفکر انتقادی
موضوع: Critical thinking
شناسه افزوده: احمدیان آلاشتی، فاطمه، ۱۳۷۳ -، مترجم
رده‌بندی کنگره: HF۵۳۸۶
رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۱
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۱۰۵۹۳۱۸۱

دیدن نقطه کور

چگونه چیزی را ببینیم که دیگران نمی بینند

کرستین فرگوسن

ترجمه فاطمه احمدیان آلاشتی



این کتاب ترجمه‌ای است از:

Blindspotting
How to See What Others Miss
Kirstin Ferguson
Penguin Books, 2025



انتشارات ققنوس

خیابان انقلاب، خیابان فروردین، خیابان نظری،

نیش جاوید ۲، تلفن ۰۸۶۴۰ ۶۶۴۰

ویرایش، آماده‌سازی و امور فنی:

تحریریه انتشارات ققنوس

کِرسْتِن فرگوسن

دیدن نقطه کور

چگونه چیزی را ببینیم که دیگران نمی‌بینند

ترجمه فاطمه احمدیان آلاشتی

چاپ اول

۷۷۰ نسخه

۱۴۰۵

چاپ سروش

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۰۴-۰۶۱۰-۵

ISBN: 978-622-04-0610-5

www.qoqnoos.ir

Printed in Iran

فهرست

پیشگفتار.....	۷
مقدمه.....	۱۳

بخش اول: قدرت دیدن نقطه کور

۱. دیدن آنچه دیگران نمی بینند.....	۲۹
جهش به سوی ناشناخته ها.....	۴۳
۲. جویندگان و دانایان را بشناسید.....	۴۸
بهره برداری از تردید برای موفقیت.....	۶۰
۳. پرده برداری از دام های فکری.....	۶۵
خطرات تخصص.....	۸۳

بخش دوم: سه طرز فکر برای دیدن نقطه کور

۴. صادق باشید.....	۹۱
امواج پس از فاجعه.....	۱۱۹
۵. کنجکاو باشید.....	۱۲۴
از فیزیک تا کسب و کار.....	۱۵۲
۶. انعطاف پذیر باشید.....	۱۵۸
نقاط کور بیانسه.....	۱۸۵

بخش سوم: هنر دیدن نقطه کور در عمل

۷. تبدیل شدن به جویندگان بهتر.....	۱۹۵
رویارویی با یک غول فناوری.....	۲۲۱
۸. ساختن تیم هایی از جویندگان.....	۲۲۷
یک شانس برای دگرگونی.....	۲۴۳

۹. پرورشِ فرهنگِ دیدنِ نقطهٔ کور ۲۴۹
- فرود در میانِ عدمِ قطعیت ۲۶۷
- نتیجه‌گیری ۲۷۱
- پسگفتار ۲۷۷
- پیوست ۲۸۱
- دربارهٔ نویسنده ۲۸۸

پیشگفتار

در یک روز سرد و ابری در فوریه ۱۹۹۳، سه مرد در یکی از رستوران‌های زنجیره‌ای دِنیز در شهر سن‌خوزه کالیفرنیا دور میز کوچکی نشسته بودند. آن روز سی‌امین زادروز جنسِن هوانگ^۱ بود. او و دو بنیان‌گذارِ دیگر شرکت تازه‌تأسیسشان — کریس مالاکوسکی^۲ و کِرتیس پریم^۳ — هنگام امضای اسناد تأسیس، ساندویچ‌های سوپر برد و قهوه نامحدود^۴ سفارش دادند. آن‌ها تصمیم گرفتند شرکتشان را انویدیا^۵ بنامند، برگرفته از واژه لاتینی حسادت، و مقرر داشتند که رنگ‌های سازمانی آن سبز باشد. این سه مهندس برق، با شهرت درخشان در صنعت الکترونیک و دومیلیون دلار سرمایه اولیه، دلیل خوبی برای اعتماد به موفقیتشان داشتند. اما راهی که در پیش بود بسیار پرسنگلاخ‌تر از آن بود که گمان می‌کردند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، بازی‌های ویدئویی عمدتاً محدود می‌شدند به کنسول‌هایی مانند سوپر نینتندو^۶ و سِگا مِگا درایو^۷ (که در آمریکای شمالی با نام جنسیس^۸ شناخته می‌شد). گرافیک آن‌ها دوبُعدی بود، و اگرچه سرگرم‌کننده بودند اما در مقایسه با تجربه‌های بصری پیشرفته امروزی بسیار ابتدایی می‌نمودند. هوانگ، مدیرعامل انویدیا، و همکارانش آینده‌ای را می‌دیدند که در آن گرافیک سه‌بُعدی بازی‌ها را دگرگون می‌کند، و مصمم بودند در صف اول این انقلاب بایستند.

1. Jensen Huang

2. Chris Malachowsky

3. Curtis Priem

۴. منظور سفارش قهوه‌ای است که مشتری می‌تواند مداوماً و نامحدود بنوشد و سپس پیشخدمت رستوران فنجان‌ش را پُر کند. — م.

5. NVIDIA

6. Super Nintendo

7. Sega Mega Drive

8. Genesis

تصمیمی که آن روز در رستوران دِنیز گرفتند جسورانه بود و نزدیک بود هست و نیستشان را بر باد دهد. به جای این که به بازار اشباع شده تراشه های گرافیکیِ دوبعدی بپیوندند، تصمیم گرفتند روی تراشه های سه بعدی قمار کنند. نخستین تراشه شان، NV1، تصاویر را با استفاده از چهارضلعی ها پردازش می کرد؛ رویکردی تازه که هوانگ باور داشت از استاندارد رایج مثلث ها برتر است. این اقدام از نظر فنی منطقی بود: چهارضلعی ها می توانستند شکل های پیچیده را با انعطاف بیشتری پردازش کنند. اما دیری نگذشت که فهمیدند برآوردشان از بازار اشتباه بوده است.

توسعه دهندگان بازی که موفقیت انویدیا به آن ها وابسته بود به پردازش تصاویر با مثلث ها خو گرفته بودند. صنعت پیرامون این روش استاندارد شده بود و کسی تمایلی به تغییر نداشت، حتی اگر روش تازه بهتر می بود. نتیجه؟ NV1 به فاجعه ای تجاری تبدیل شد. انویدیا ۲۵۰ هزار واحد فروخت و بجز هزار واحد، مابقی برگشت خورد. هوانگ بعدها گفت: «دستآورد فنی بزرگی بود، اما محصولی وحشتناک. آن قدر اشتباه کردیم که می شود درباره اش کتاب نوشت.»^(۱) هوانگ و همکارانش گمان می کردند تخصص فنی شان کافی است تا بازار را به سمت استانداردِ تازه ببرند. اما از یک «نقطه کور» حیاتی غافل مانده بودند: رویکردشان با نیاز بازار همخوان نبود. شکست NV1 باید زنگ خطر می بود، اما آن ها مسیر را عوض نکردند.

تراشه بعدی شان، NV2، هم با چهارضلعی ها کار می کرد و باز امیدوار بودند توسعه دهندگان بالاخره بپذیرند. اما در اوت ۱۹۹۵، مایکروسافت ویندوز ۹۵ را منتشر کرد و انقلابی در رایانه های شخصی به راه افتاد، انقلابی که هوانگ پیش بینی اش را کرده بود. یک ماه بعد، مایکروسافت دایرکت ایکس^۱ را عرضه کرد؛ مجموعه ای از ابزارهای نرم افزاری که استاندارد تعامل بازی ها و سخت افزار رایانه را تعریف می کرد — و استفاده از مثلث ها را تثبیت کرد. انویدیا بازار را اشتباه برآورد کرده بود.

هوانگ به وخامت این موقعیت پی برده برد: «معماری ای که آن موقع انتخاب

1. DirectX

کردیم، در زمان خودش هوشمندانه به نظر می‌رسید، اما در عمل کاملاً غلط از کار درآمد. پرسش این بود: حالا چه کنیم؟»^(۲)

پاسخ صداقت بود و نجاتی غیرمنتظره.

در همین زمان، انویدیا توجه غول بازی‌سازی، سِگا، را جلب کرده بود که امید داشت از فناوری NV2 انویدیا برای کنسول آتی خود بهره جوید. اما با تسلط کنونی دایرکت ایکس بر بازار و انطباق‌ناپذیری تراشه گرافیکی انویدیا با استاندارد رِندرِ مثلث، این شراکت در آستانه فروپاشی قرار داشت. هوانگ می‌دانست برای نجات شرکتش باید کاری بکند.

تابستان ۱۹۹۶، سه سال پس از تأسیس انویدیا، او با شوپچيرو ایریماجیری^۱، مدیرعامل سگای آمریکا، دیدار کرد؛ یکی از مهم‌ترین دیدارهای زندگی‌اش. او با فروتنی اعتراف کرد که انویدیا در انتخاب معماری راه را خطا رفته و محصولشان از اساس محکوم به شکست است.

هوانگ سپس درخواستی جسورانه مطرح کرد: از سگا خواست کل مبلغ قرارداد را بپردازد، با این‌که انویدیا نتوانسته بود محصولی قابل استفاده بسازد. او بعدها گفت: «اگر سگا همه پول را نمی‌پرداخت، انویدیا ورشکست می‌شد.»^(۳) مایه تعجب او بود که ایریماجیری در را به رویش نبست. صداقتِ هوانگ او را تحت تأثیر قرار داد و علی‌رغم شکست او و تیمش آن‌ها را با استعداد دید. بعدها گفت: «می‌خواستم هر طور شده انویدیا را به موفقیت برسانم.»^(۴)

او مدیران ارشد سگا را متقاعد کرد که نه تنها کل مبلغ قرارداد را بپردازند، بلکه پنج میلیون دلار دیگر هم در انویدیا سرمایه‌گذاری کنند و شش ماه دیگر به آن مهلت بدهند. هوانگ گفت: «آن تمام پولی بود که داشتیم. درک و بخشندگی ایریماجیری شش ماه دیگر به ما فرصت زندگی داد.»^(۵)

او سال‌ها بعد در سخنرانی مراسم فارغ‌التحصیلی در دانشگاه ملی تایوان گفت: «روبه‌رو شدن با اشتباهمان و با فروتنی درخواست کمک کردن انویدیا را نجات داد. این کارها برای درخشان‌ترین و موفق‌ترین افراد سخت‌ترین کار است.»^(۶)

آن لحظه نقطه عطفی برای انویدیا بود. هوانگ می دانست تنها راه پیش رو این است که رویکرد اشتباه را کنار بگذارد و با استاندارد صنعت همسو شود. با پول نجات بخش سگا و ذهنی روشن تر، انویدیا از نو آغاز کرد. آن ها معماری مبتنی بر چهار ضلعی را کنار گذاشتند و متعهد شدند که تصاویر را همسو با دایرکت ایکس و باقی صنعت با استفاده از مثلث ها رندر کنند.^۱ اما زمان با آن ها یار نبود و فقط شش ماه وقت داشتند تا تراشه ای تازه بسازند — کاری که معمولاً دو سال طول می کشد.

با این حال، هوانگ مصمم بود. او چیزهایی درباره استارتاپ یا شراکتی نوپا در سیلیکون ولی به نام ایکوس^۲ شنیده بود که یک شبیه ساز ساخته بود، قطعه سخت افزاری عظیمی که می توانست کار یک دستگاه دیگر را تقلید کند. وقتی هوانگ با ایکوس تماس گرفت، فهمید شرکت ورشکست شده، اما هنوز یک دستگاه باقی مانده: سخت افزاری در ابعاد یک یخچال و با بهای یک میلیون دلار. آینده انویدیا در خطر بود، و هوانگ آن را خرید؛ هرچند این خرید بیشتر سرمایه رو به زوالشان را می بلعید.

این قمار جواب داد. سومین تراشه انویدیا، Riva 128، در طی شش ماه ساخته شد — و این بار از مثلث ها استفاده می کرد. Riva 128 موفقیتی شگفت انگیز بود. در چهار ماه اول یک میلیون واحد فروخت، انویدیا را نجات داد و دوباره به صدر آورد. انویدیا نه تنها از مرگ گریخت، بلکه یاد گرفت چگونه به چرخه توسعه چنان سرعت ببخشد که دو برابر رقبا محصول تازه بدهد. هوانگ گفت: «Riva 128 بازار نوپای آن زمان را شوکه کرد، ما را سر زبان ها انداخت، و شرکت را نجات داد.»^(۷)

از آن پس، انویدیا فرهنگ سازمانی اش را بر همان اصلی بنا کرد که نجاتش داده بود: صداقت فکری. این اصل به یکی از پنج ارزش اصلی شرکت بدل شد و هنوز هم پابرجاست.

۱. Rendering: رندر کردن تبدیل مدل و داده های صفحه به تصویر نهایی روی صفحه است. — م.
2. Ikos

از نظر هوانگ، راز موفقیتِ بلندمدتِ انویدیا فقط ساخت فناوریِ پیشرو نبود، بلکه دیدن نقاط کور پیش از آن بود که به خطاهایی مرگبار بدل شوند. او گفت: «توانایی گفتنِ بی‌پردهٔ حقیقت، پذیرفتنِ فوری اشتباه، و یاد گرفتن و اصلاح فوری مسیر» به یکی از ارزش‌های بنیادی انویدیا تبدیل شد.^(۸)

اراده و آمادگی هوانگ برای پذیرفتن خطاها و درخواست کمک — چه از سگا و چه از تیم خودش — به یکی از سنگ بناهای فرهنگ سازمانی انویدیا بدل شد. هرچه شرکت بزرگ‌تر می‌شد، این طرز فکر به آن‌ها امکان می‌داد تا با شتاب نوآوری کنند و خود را با چشم‌انداز همیشه در حال دگرگونی فناوری وفق دهند. داستان بقای انویدیا فقط داستانی از نوآوری فنی نیست؛ روایت فروتنی در برابر شکست است، و شجاعتِ تغییر مسیرِ درست در لحظه‌ای که بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد.

هوانگ سال‌ها بعد چنین گفت: «فکر می‌کنم وقتی شرکتی با دشواری‌هایی خارق‌العاده روبه‌رو می‌شود — وقتی هیچ دلیلی برای ادامهٔ بقایش وجود ندارد و با احتمال‌های بسیار اندکِ موفقیت روبه‌روست — همان‌جاست که فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد، همان‌جاست که شخصیت ساخته می‌شود.»^(۹)

انویدیا باید شکست می‌خورد، اما به لطف همین اصول به عروجی بی‌سابقه رسید. هوانگ گفت: «موفقیت شرکت بر بنیانی از توانایی دیدن این‌که کی راه را اشتباه رفته‌ایم و اصلاح فوریِ مسیر ساخته شده است. همین است که ما را پیش می‌برد.»^(۱۰) جنسن هوانگ اکنون با سابقه‌ترین مدیرعامل در سیلیکون‌ولی است، کسی که مارک زاکربرگ، بنیان‌گذار فیسبوک، او را «تیلور سوئیفتِ دنیای فناوری» توصیف کرده است.^(۱۱) او در فهرست صد چهرهٔ اثرگذار مجلهٔ تایم جای گرفته، از نگاه مجلهٔ هاروارد بیزینس ریویو^۱ به عنوان بهترین مدیرعامل جهان برگزیده شده، و مجلهٔ فورچون^۲ نیز او را تاجر سال نامیده است. او را با کت چرمی مشکی خاصش می‌شناسند و امروز شرکتی را هدایت می‌کند که تقریباً همهٔ جنبه‌های زندگی ما را دگرگون کرده است.

1. Harvard Business Review

2. Fortune

داستان هوانگ یادمان می‌آورد که موفقیت نه حاصل پرهیز از خطا، که حاصل آموختنِ از آن‌هاست. این درسی است فراتر از دنیای فناوری، و حکمتی ماندگار برای همهٔ رهبران در هر صنعتی: دربارهٔ نقاط کور خود صادق باشید، کنجکاوانه به امکان‌های تازه بنگرید، و آن‌قدر انعطاف‌پذیر باشید که هر وقت لازم شد مسیر را تغییر دهید.

یادداشت‌ها

1. 'NVIDIA: An overnight success story 30 years in the making', *Crucible Moments*, episode 8, Sequoia Capital; sequoiacap.com/podcast/cruciblemoments-nvidia/
2. *ibid.*
3. 'Jensen Huang NVIDIA CEO National Taiwan University commencement speech', YouTube, 27 May 2023; youtube.com/watch?v=__Ewkal7s3g
4. Ben Cohen, 'The 84-year-old man who saved NVIDIA', *Wall Street Journal*, 18 May 2024.
5. *ibid.*
6. 'Jensen Huang NVIDIA CEO National Taiwan University commencement speech', YouTube, 27 May 2023; youtube.com/watch?v=__Ewkal7s3g
7. *ibid.*
8. Adam Bryant, 'I'm prepared for adversity. I waited tables', *New York Times*, 5 June 2010.
9. *ibid.*
10. *ibid.*
11. Emily Rella, 'Mark Zuckerberg says this CEO is the "Taylor Swift" of tech', *Entrepreneur*, 8 March 2024.

مقدمه

تصور کنید وارد اتاقی می‌شوید که در آن درخشان‌ترین ذهن‌های سازمانتان گرد هم آمده‌اند و همگی نگاهشان به شماست تا مسیر را نشان دهید. در این میان، انتظار نانوشته‌ای در فضا سرگردان است: این که شما، در مقام رهبر، دقیقاً بدانید چه باید بکنید. شما برای چنین لحظه‌ای آموزش دیده‌اید. سال‌هاست مهارت‌هایتان را صیقل داده‌اید، دانش اندوخته‌اید و شهره‌اید به این که همیشه پاسخ را می‌دانید. اما اگر در آن لحظه مهم‌ترین کاری که می‌توانید بکنید این باشد که بگویید «نمی‌دانم» چه؟

چنین پاسخی اگر نگوییم خطرناک، باید بگوییم با منطقِ اغلب ما جور در نمی‌آید. مگر نه رهبری یعنی قاطع بودن؟ مگر قرار نیست زمانی که دیگران پاسخی ندارند، رهبر پاسخ داشته باشد؟ و با این حال، اگر رهبری واقعی — از آن نوعی که در دنیای پرشتاب امروز نوآوری و تاب‌آوری می‌آفریند — نه در همیشه دانستن، بلکه در دیدن و پذیرفتن نادانسته‌ها باشد چه؟

این کتاب دقیقاً درباره همین است: تاباندن نور بر نقاط کور ذهنی‌مان؛ شکاف‌های پنهان در شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری ما که می‌توانند پیامدهایی عمیق و ماندگار نه فقط برای خودمان، که برای تیم‌ها و سازمان‌های تحت هدایت‌مان داشته باشند. این کتاب درباره آگاه شدن از محدودیت‌های فکری‌مان است، درباره به پرسش کشیدن پیش‌فرض‌هایمان، و درباره استقبال از ناشناخته‌ها با کنجکاوی و انعطاف‌پذیری. رهبران با تمرین دیدن نقطه کور می‌توانند مهارت‌هایی بیاموزند که

برای حرکت در دلِ عدم قطعیت، پرورش خلاقیت و تصمیم‌گیری بهتر ضروری است. در گذشته، رهبری اغلب معادل تخصص دانسته می‌شد؛ رهبران کسانی بودند با بیشترین دانش و تجربه، همان‌هایی که می‌توانستند تصمیم‌ها را سریع و قاطع اتخاذ کنند. اما چالش‌هایی که رهبران امروز با آن‌ها روبه‌رو هستند از هر زمان دیگری پیچیده‌تر و به‌هم پیوسته‌ترند و دیگر تنها با تکیه بر تخصص حل نمی‌شوند؛ این چالش‌ها نیازمند همکاری، خلاقیت و گشودگی به یادگیری‌اند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که در آن پیچیدگی، ابهام و آشوب به هنجار بدل شده است. ظهور هوش مصنوعی نظام آموزش و بازار کار را زیر و رو کرده و پرسش‌های دشواری درباره اخلاق برانگیخته است. تنش‌های ژئوپلیتیکی در سراسر جهان مرزهای جنگ‌های سنتی را محو کرده و آن را به قلمرو تحریم‌های اقتصادی، حملات سایبری و کارزارهای اطلاعات گمراه‌کننده کشانده است. نوسان نرخ بهره، تورم و بی‌ثباتی بازار، برنامه‌ریزی را برای افراد و کسب و کارها دشوار کرده است. گذار به دورکاری در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ و مقاومت در برابر بازگشت به شیوه‌های پیشین کار همچنان برای کارفرمایان و کارکنانشان چالش‌آفرین‌اند. همزمان، قطبی شدن فزاینده دیدگاه‌های جامعه درباره مسائل مناقشه‌برانگیز شکاف و دودستگی را نه فقط در جوامع که درون سازمان‌ها و میان کارکنان نیز گسترش داده است.

رویکردهای سنتی به رهبری — آن‌هایی که بر تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی و کنترل جریان اطلاعات بنا شده‌اند — دیگر کارآمد نیستند. مسائل پیچیده راه‌حل‌های پیچیده می‌خواهند. جهانی پرابهام که باید در آن راه خود را بیابیم رهبرانی می‌طلبد که از نادانسته‌های خود آگاه باشند، بپذیرند که سوگیری‌های ذهنی‌شان به چالش کشیده شود و آماده باشند تا دریابند که دیدگاه شخصی‌شان الزاماً بازتاب‌دهنده دیدگاه کسانی نیست که رهبری‌شان را بر عهده دارند.

اثرگذارترین رهبران کسانی‌اند که می‌توانند خود را با واقعیت‌های تازه سازگار کنند؛ چرا که توانایی یاد گرفتن، از نو آموختن و تغییر مسیر بسیار ارزشمندتر از دانستن همه پاسخ‌هاست. به همین دلیل است که دیدن نقطه کور تا این حد حیاتی

است: این توانایی به ما جرئت می‌دهد با عدم قطعیت روبه‌رو شویم، وقتی چیزی را نمی‌دانیم آن را بپذیریم، مهم‌تر از همه، از خطاهایمان بیاموزیم و رشد کنیم.

اثرگذارترین رهبران کسانی‌اند که می‌توانند خود را با واقعیت‌های تازه سازگار کنند؛ چرا که توانایی یاد گرفتن، از نو آموختن و تغییر مسیر بسیار ارزشمندتر از دانستن همهٔ پاسخ‌هاست.

این کتاب با هدف همراهی خواننده در مسیر چالش‌های پیش روی هر نوعی از رهبری تدوین شده است؛ چه هدایت یک سازمان بزرگ را بر عهده داشته باشید، چه مدیریت تیمی کوچک یا ادارهٔ نهادی محلی. آموزگاران، والدین و رهبران اجتماعی نیز می‌توانند از ابزارهای کاربردی این اثر بهره‌گیرند، ابزارهایی که در مواجهه با پیچیدگی‌های روزافزون عرصهٔ رهبری راهگشا خواهند بود. با تمرکز بر رشد فردی و مسئولیت‌پذیری سازمانی، دیدن نقطهٔ کور رهبران را توانمند می‌سازد تا فارغ از جایگاه و عنوان شغلی، بیشترین اثرگذاری مثبت را بر محیط پیرامون خود داشته باشند.

اگر در هر جایگاهی وظیفهٔ تأثیرگذاری بر دیگران و اتخاذ تصمیم‌های دشوار بر عهدهٔ شماست، امید من آن است که این کتاب به راهنمای شما بدل گردد. با کاربست تمرین دیدن نقطهٔ کور خواهید آموخت چیزهایی را رؤیت کنید که دیگران ممکن است از آن‌ها غفلت ورزند؛ امری که شما را توانمند می‌سازد تا تصمیماتی هوشمندانه‌تر بگیرید و به اطرافیان خود نیز الهام بخشید تا همانند شما عمل کنند.

دیدن نقطهٔ کور برای شما چه معنایی دارد

اما دیدن نقطهٔ کور دقیقاً به چه معناست؟ این اصطلاح ناظر بر تمرینی است که در اساس خود معطوف به شناسایی و مدیریت نقاط کور ذهنی ماست: یعنی آگاهی از محدودیت‌های دانشمان و جستجوی فعالانهٔ دیدگاه‌ها و ایده‌هایی که پیش‌فرض‌های تثبیت‌شده را به چالش می‌کشند. دیدن نقطهٔ کور بر سه طرز فکر کلیدی استوار است:

۱. صادق باشید: پذیرش آنچه نمی‌دانیم و شفافیت در بیان محدودیت‌ها، نه تنها

در برابر خود بلکه در تعامل با دیگران؛ این که کجا مرز دانش ماست و چه زمان نیازمند بهره‌گیری از ورودی‌های بیرونی هستیم.

۲. کنجکاو باشید: پرورش اشتیاقی عمیق برای کاوش ایده‌های نو، پرسشگری و جستجوی مستمر دیدگاه‌های جایگزین؛ عاملی که خلاقیت و نوآوری را برمی‌انگیزد و زمینه کشف امکان‌های تازه را فراهم می‌آورد.
۳. انعطاف‌پذیر باشید: توانایی بازنگری در شیوه تفکر و تصمیم‌گیری هنگام دسترسی به اطلاعات جدید؛ آمادگی برای تغییر نظر در صورت لزوم و پرهیز از پابندی سفت و سخت به مفروضات یا باورهای اولیه خود.

این سه طرز فکر، در کنار یکدیگر، به رهبران برای اثرگذاری بیشتر در جهانی با پیچیدگی فزاینده کمک می‌کنند. کاربست دیدن نقطه کور به رهبران این امکان را می‌دهد که با ابهام مواجه شوند، با دیدگاه‌های متنوع تعامل کنند و محیطی بسازند که در آن یادگیری، نوآوری و آزمون مداوم ارزشمند تلقی شود.

دیدن نقطه کور نشانه ضعف نیست، بلکه مظهر قدرت است. مستلزم فروتنی است، اما در عین حال تاب‌آوری می‌آفریند. رهبرانی که آمادگی پذیرش نقاط کور خود را دارند و فعالانه به سوی دیدگاه‌های نو حرکت می‌کنند، قادر خواهند بود تصمیم‌های دقیق‌تر و کم‌خطرتر اتخاذ کنند، از اشتباهات پرهزینه جلوگیری نمایند و دیگران را نیز به همین مسیر سوق دهند.

در فرایند مطالعه این کتاب، خواننده ممکن است برخی از نقاط کور شخصی خود را بازشناسد؛ لحظاتی که بر مبنای اطلاعات ناقص تصمیم گرفته، پیش‌فرض‌های خود را به پرسش نگرفته یا فرصت‌هایی را از دست داده است، زیرا بیش از حد به آنچه «می‌پنداشته می‌داند» تکیه کرده است.

نادیده گرفتن تمرین دیدن نقطه کور می‌تواند پیامدهای جدی برای ما، سازمان‌ها و تیم‌هایمان داشته باشد. رهبرانی که حاضر نیستند نقاط کور خود را بپذیرند ممکن است ناخواسته نوعی فرهنگ جزم‌اندیشی بسازند؛ فرهنگی که در آن اعضای تیم از به چالش کشیدن وضع موجود یا ارائه ایده‌های تازه دلسرد می‌شوند. چنین فضایی نوآوری را خفه



می‌کند
و می‌تواند به شکل‌گیری
محیط کاری‌ای بینجامد که
در آن کارمندان احساس می‌کنند
نمی‌توانند حرف و نظرشان را بیان کنند.

روزی هنگام رانندگی در بزرگراه، چشمم
به تابلوی بزرگی افتاد که معمولاً برای دادن هشدار
درباره تصادف پیش‌رو استفاده می‌شود. اما این بار، پیام
متفاوتی روی آن چشمک‌زنان نظرم را جلب کرد: «بررسی نقطه کور — پیشگیری
بهتر از نادیده ماندن است.» این یادآوری ساده اما در عین حال قدرتمندی بود.
همان‌طور که از ما می‌خواهند هنگام رانندگی مراقب نقاط کور خود باشیم، باید
به نقاط کور در اندیشه‌مان هم بیندیشیم. این موضوع فقط برای پرهیز از تصادف
نیست؛ بلکه برای داشتن رویکردی فعال، هشیار و سنجیده در گذر از میان افکار
و تصمیم‌هاست. پیشگیری بهتر از نادیده ماندن است.

در جهانی که هوش مصنوعی و یادگیری
ماشین^۱ با شتابی بی‌سابقه در حال دگرگون
کردن صنایع و متحول ساختن [چند و چون
ساز و کار] تصمیم‌گیری‌اند، بزرگ‌ترین برگ
برنده ما در چیزی نهفته است که منحصرأ
انسانی است: توانایی مکث کردن، تأمل
و پرسیدن این‌که کجا ممکن است اشتباه
کرده باشیم. شجاعت روبه‌رو شدن با نقاط کور



۱. Machine Learning: شاخه‌ای از هوش مصنوعی که به کامپیوترها امکان می‌دهد با استفاده از داده‌ها الگوها را یاد بگیرند و بدون برنامه‌نویسی صریح، پیش‌بینی یا تصمیم‌گیری کنند. — م.

ذهنی همان چیزی است که در این عصر فناوری واقعاً ما را متمایز می‌کند.

لحظه‌های اثرگذار

همه ما در مقام رهبر با لحظاتی روبه‌رو می‌شویم که [هویت رهبری] ما را تعریف می‌کنند؛ لحظاتی که به ارتقای دیگران یاری می‌رسانیم و لحظاتی که، گاه بی‌آن‌که خود آگاه باشیم، سبب تضعیف آنان می‌شویم. اگر در مسیر زندگی مان تأمل کنیم، به احتمال زیاد رهبرانی را به یاد می‌آوریم که تأثیری مثبت بر ما گذاشته‌اند؛ معلم یا مربی‌ای که نخستین بار به توانایی‌های ما ایمان آورد، یا مدیری که با گوش سپردن واقعی به ایده‌هایمان اعتماد به نفس و انگیزه موفقیت را در ما پروراند. در مقابل، بی‌گمان رهبرانی را نیز در خاطر داریم که خلاقیتمان را سرکوب کردند، بازخوردهایمان را نادیده گرفتند و موجب شدند احساس کنیم صدایمان شنیده نمی‌شود یا اصلاً ارزشی ندارد.

این لحظه‌های رهبری — چه مثبت و چه منفی — در ذهن و ضمیر ما ماندگار می‌شوند. چالش اصلی این جاست: در حالی که به راحتی می‌توانیم به یاد بیاوریم رهبران دیگر چه تأثیری بر ما داشته‌اند، بس دشوارتر است دریابیم خود ما چه زمانی برای دیگران چنین لحظه‌های به یادماندنی‌ای ساخته‌ایم. واقعیت این است که همه ما نقاط کوری داریم؛ شکاف‌هایی در درک این‌که دیگران ما را چگونه می‌بینند و ما چه تأثیری بر آنان می‌گذاریم.

دیدن نقطه کور چارچوبی قدرتمند است که ما را در جلوگیری از خلق لحظه‌های منفی یاری می‌کند؛ زیرا رهبران را به صداقت فکری، کنجکاوی و انعطاف‌پذیری فرا می‌خواند. این چارچوب بر پذیرش محدودیت‌ها و شناسایی سوگیری‌ها تأکید دارد و ما را آگاه می‌سازد که هیچ‌گاه تمام تصویر را در اختیار نداریم. هنگامی که بپذیریم همه چیز را نمی‌دانیم و امکان خطا وجود دارد، ذهنمان را به روی یادگیری و اعتلای رهبری می‌گشاییم. در نتیجه، احتمال اثرگذاری مثبت، پایدار و الهام‌بخش ما بر افرادی که مسئولیت هدایتشان را بر عهده داریم بیشتر می‌شود.

بهترین رهبران کسانی‌اند که می‌دانند رهبری نه به معنی داشتن همه پاسخ‌ها،

بلکه به معنای گوش دادن، یاد گرفتن و سازگار شدن است. با تمرین دیدن نقطه کور، محیطی می‌سازیم که در آن اعضای تیم احساس ارزشمندی و شنیده شدن می‌کنند، دیدگاه همه جدی گرفته می‌شود و خلاقیت و نوآوری می‌تواند شکوفا شود.

بهترین رهبران کسانی‌اند که می‌دانند رهبری نه به معنی داشتن همه پاسخ‌ها، بلکه به معنای گوش دادن، یاد گرفتن و سازگار شدن است.

خاستگاه‌های دیدن نقطه کور

شاید از خودتان پرسید چرا تا این اندازه به دیدن نقطه کور دلبسته‌ام و چرا باور دارم این مهارت برای رهبران امروز حیاتی است. واقعیت این است که مسیر رهبری مرا لحظه‌هایی شکل داده‌اند که در آن‌ها نقاط کور خود را دیدم، لحظه‌هایی که فکر می‌کردم همه پاسخ‌ها را دارم، و بعد فهمیدم که چنین نیست. من افتخار رهبری در محیط‌های بسیار گوناگونی را داشته‌ام؛ از خدمت در ارتش گرفته تا حرکت در جهان پیچیده اتاق‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها. تیم‌هایی را از دل بحران‌ها گذرانده‌ام، و در دگرگونی‌های عظیم سازمانی و ادغام‌ها و تملک‌های دشوار نقش داشته‌ام. از دل همه این تجربه‌ها آموخته‌ام که رهبری نه به معنی داشتن همه پاسخ‌ها، بلکه به معنای پرسیدن درست‌ترین پرسش‌هاست. علاقه‌ام به این‌که چه چیزی از کسی رهبری بزرگ می‌سازد از همان آغاز کارم شکل گرفت؛ زمانی که در نیروی هوایی سلطنتی استرالیا خدمت می‌کردم. به عنوان افسری جوان ناگهان در نقش‌هایی قرار می‌گرفتم که در آن‌ها ضروری بود در شرایطی پرفشار تصمیم‌های مهم اتخاذ کنم. خیلی زود دریافتم موفقیت من، به عنوان رهبر، نه به توانایی‌ام در نمایش اعتمادبه‌نفس یا قطعیت، بلکه به توانایی‌ام در گوش دادن، یاد گرفتن و سازگار شدن بستگی دارد. در ارتش این نکته از هر جای دیگری آشکارتر است: بهترین رهبران کسانی‌اند که تحت فشار آرام می‌مانند، به ندانسته‌های خود اذعان می‌کنند و از اطرافیانشان نظر می‌خواهند.

این درس در سراسر دوران کاری من در دنیای شرکت‌ها نیز تکرار شد. من در حوزه‌های گوناگونی — از حقوق گرفته تا تجارت — کار کرده‌ام و در هر نقش،

با موقعیت‌هایی روبه‌رو شده‌ام که در آن‌ها پیش‌فرض‌هایم به چالش کشیده شده و مجبور شده‌ام شیوه‌اندیشیدنم را تغییر دهم. رهبری نه به معنی همیشه برحق بودن، بلکه به معنی آماده بودن برای تغییر دادن نظر است، به‌ویژه آن زمان که اطلاعات تازه‌ای آشکار می‌شود.

پیشینه‌ی دانشگاهی‌ام نیز نقش مهمی در شکل‌گیری درکم از رهبری داشته است. من دکترای رهبری و فرهنگ دارم و سال‌ها وقت خود را صرف مطالعه‌ی عواملی کرده‌ام که از انسان رهبری کارآمد می‌سازد. یکی از مهم‌ترین بینش‌هایی که به آن دست یافته‌ام این است که رهبرانی که به دیدنِ نقطه کور تن می‌دهند، یعنی آن‌هایی که می‌توانند محدودیت‌های خود را بپذیرند، کنجکاو بمانند و با تغییر سازگار شوند، در جهان پیچیده‌ی امروز احتمال موفقیت بسیار بیشتری دارند. در طول دوران کاری‌ام این افتخار را داشته‌ام که با برخی از خلاق‌ترین و الهام‌بخش‌ترین رهبران جهان کار کنم و از آن‌ها بیاموزم. از نزدیک دیده‌ام که رهبرانی که دیدنِ نقطه کور را تمرین می‌کنند چگونه می‌توانند فرهنگ‌های نوآوری بسازند، تیم‌هایی با عملکرد بالا پرورش دهند و سبب‌ساز دگرگونی‌های معنادار شوند. این کتاب شیوه‌ی من است برای این‌که آن درس‌ها را با شما در میان بگذارم.

از این کتاب چه چیزهایی خواهید آموخت

کتاب دیدنِ نقطه کور راهنمایی کاربردی برای رهبرانی است که می‌خواهند مهارت‌های لازم برای حرکت در جهان پیچیده‌ی امروز را در خود پرورش دهند. چه رهبر یک تیم کوچک باشید چه هدایتگر سازمانی بزرگ، مفاهیم این کتاب می‌تواند شما را به رهبری اثرگذارتر بدل کنند. در این جا پیش‌نمایشی از آنچه خواهید آموخت آمده است:

بخش اول: قدرت دیدنِ نقطه کور: در این بخش، مفهوم دیدنِ نقطه کور را عمیقاً می‌کاویم. با سه اصل صداقت فکری، کنجکاوی و انعطاف‌پذیری شناختی آشنا می‌شوید و می‌بینید چرا این ویژگی‌ها برای رهبران حیاتی‌اند. همچنین دام‌های فکری رایجی را می‌شناسید که نمی‌گذارند نقاط کور خود را ببینیم، و می‌آموزید چگونه از آن‌ها پرهیز کنید.

بخش دوم: سه طرز فکر برای دیدن نقطه کور: در این بخش با سه ستون اصلی دیدن نقطه کور — صادق بودن، کنجکاو بودن و انعطاف پذیر بودن — آشنا می شوید. یاد می گیرید هر کدام از این طرز فکرها چه چیزی در بردارند، چه سودی برای شما و تیمی دارند که رهبری می کنید، و بهترین زمان برای عملی کردن آن ها چیست.

بخش سوم: هنر دیدن نقطه کور در عمل: این بخش مشخصاً به عمل می پردازد؛ یعنی «چگونگی» دیدن نقطه کور. در پایان کتاب، با راهبردهایی کاملاً عملی آشنا می شوید که به شما کمک می کنند دیدن نقطه کور را در نقش رهبر به کار بندید و فرهنگی بر پایه دیدن نقطه کور در تیم یا سازمانتان بسازید. همچنین نمونه های واقعی از شرکت هایی را بررسی می کنیم که با به کارگیری دیدن نقطه کور توانسته اند نوآوری، رشد و موفقیت را پیش ببرند.

پیوست: ابزار خودارزیابی دیدن نقطه کور: در این بخش، ابزاری برای همراهی با مطالعه کتاب ارائه شده است که می توانید با آن گزارشی شخصی از توانایی های خود در زمینه دیدن نقطه کور دریافت کنید. همچنین توضیح داده می شود که این ابزار چگونه ساخته شده و از کجا می توانید به آن دسترسی پیدا کنید.

در میان فصل های کتاب، گفتگوهایی با رهبران برجسته خواهید یافت که توضیح می دهند چگونه اصول دیدن نقطه کور را در حرفه خود به کار گرفته اند. این روایت ها مفهوم دیدن نقطه کور را جان می بخشند و نمونه هایی واقعی از به کارگیری صداقت فکری، کنجکاوی و انعطاف پذیری شناختی در رهبری ارائه می کنند. من برای نگارش این کتاب با رهبران الهام بخشی گفتگو کرده ام، از جمله: وندی مک ماهون (رئیس سی بی اس نیوز و استیشنز)، سوخیندر سینگ کسیدی (مدیرعامل شرکت زیرو^۱)، ریچارد بیسترونک (مشاور اخلاق و مبارزه با رشوه خواری)، دیوید ایستاین (روزنامه نگار تحقیقی و نویسنده)، صفی باکال (فیزیکدان، کارآفرین و نویسنده)، مارکوس کالینز (استاد بازاریابی و نویسنده)، جولی اینمن گرنِت (کمیسر ایمنی آنالین استرالیا)، مگ بر (رئیس و مدیر ارشد

محصولات پیشین (SAP SuccessFactors)، و رابرت دینی (معاون مارشال نیروی هوایی سلطنتی استرالیا). هرکدام از این رهبران دیدگاه منحصر به فردی دارند درباره چگونگی بهره‌مندی از دیدن نقطه کور برای به چالش کشیدن پیش‌فرض‌ها، مدیریت پیچیدگی و رهبری با گشودگی و انطباق‌پذیری در مسیر زندگی و کار خود. امید دارم این روایت‌ها الهام‌بخش شما باشد تا صداقت، کنجکاوی و انعطاف‌پذیری را در شیوه رهبری‌تان پیروانید و راهبردهای عملی‌ای بیابید که همین امروز بتوانید در نقش رهبری به کارشان بندید.

علاوه بر این روایت‌های مفصل، با رهبران و متخصصان برجسته‌ای از حوزه‌های گوناگون نیز گفتگو کرده‌ام که هر یک بینش‌های ارزشمندی به این کتاب بخشیده‌اند؛ از جمله سندی هوک (مدیر اجرایی بازی‌های المپیک و پارالمپیک بریزبن ۲۰۳۲)، کریس هاوریل (معاون استراتژی محصولات سرمایه‌انسانی ابری اوراکل)، دانکن مومین (روزنامه‌نگار مالی بین‌المللی و نویسنده)، مارلین پویندر (مدیر هتل کارلایل)، مگان رایتز (عضو وابسته مدرسه کسب و کار سعید در دانشگاه آکسفورد)، و پیا لوریتزن (فیلسوف و کارآفرین حوزه فناوری). دیدگاه‌های این افراد، که در فصل‌های گوناگون کتاب گنجانده شده، گفتگو درباره نقش حیاتی دیدن نقطه کور در رهبری را در صنایع و حوزه‌های مختلف غنا می‌بخشد.

فروتنی فکری در برابر صداقت فکری

پایه دیدن نقطه کور بر نظریه‌ای استوار است که اغلب نادیده گرفته می‌شود: فروتنی فکری. در طول دهه گذشته این مفهوم در محافل دانشگاهی — به‌ویژه در میان روان‌شناسان و فیلسوفان — توجه بسیاری برانگیخته است، اما هنوز برای دنیای کسب و کار ناآشناست. این امر چندان عجیب نیست، چرا که واژه فروتنی برای بسیاری از رهبران می‌تواند در حکم مانع باشد. این واژه احساس ناخوشایندی را برمی‌انگیزد، تا حدی بدین سبب که اغلب با ضعف اشتباه گرفته می‌شود. خیلی از رهبران وقتی واژه «فروتنی» را می‌شنوند، به‌خطا آن را مستلزم کوچک شمردن خود یا بروز نوعی نرم‌خویی می‌پندارند که از اقتدار یا اعتماد به نفسشان می‌کاهد. تعاریف استاندارد مندرج در فرهنگ واژگان هم چندان کمکی به روشن شدن

موضوع نمی‌کنند. برای نمونه، فرهنگ واژگان انگلیسی آکسفورد فروتنی را چنین تعریف می‌کند: «کیفیت داشتن نگرشی خُردشمارانه در قبالِ خود؛ نرم‌خویی، فرومرتبگی، تواضع: در برابر غرور یا تکبر.» و فرهنگ مریام وبستر نیز آن را چنین تعریف می‌کند: «رهایی از غرور یا خودبزرگ‌بینی.» البته طبیعی است که بسیاری از رهبران، به‌ویژه در موقعیت‌های پرتنش و پرخطر، فروتنی را ناسازگار با قاطعیت و اعتمادبه‌نفسی ببینند که نقششان اقتضا می‌کند.

اما اگر از این تعاریف سطحی فراتر برویم، می‌بینیم که فروتنی، به‌ویژه فروتنی فکری، اصلاً ضعف نیست؛ برعکس، ابزاری قدرتمند برای رشد، نوآوری و انطباق‌پذیری است. فروتنی به ما اجازه می‌دهد محدودیت‌ها و خلأهای فکری خود را بپذیریم و فضایی برای یادگیری، همکاری و تصمیم‌گیری بهتر بسازیم. با این حال، حتی کسانی که فروتنی را ارزش می‌دانند باز هم اغلب به کار بردن این واژه برایشان ناخوشایند است؛ چون به‌ندرت شنیده‌ایم کسی آشکارا آرزو کند فروتن باشد، یا بدتر، به «فروتن بودنش» بنازد! چنین چیزی زننده و ناهنجار به نظر می‌رسد. به همین دلیل در این کتاب سخن خود را به جای «فروتنی فکری» با مفهوم صداقت فکری پیش می‌برم؛ نه فقط چون استفاده از آن آسان‌تر است، بلکه چون عملی‌تر هم هست. فروتنی ممکن است انتزاعی یا حتی منفعلانه به نظر برسد، اما صداقت چیزی است که هر رهبری می‌تواند فعالانه به کار بندد و آن را نشان دهد. صداقت فکری شیوه‌ای است برای رویارویی با جهان، با تیمتان و با خودتان، که نیازمند شفافیت، خودآگاهی و تعهد واقعی به جستجوی حقیقت است. با این حال، باید روشن کنم که این دو واژه را صرفاً به جای هم به کار نمی‌بریم. فروتنی فکری و صداقت فکری دو مفهوم متمایزند، و هر دو نقشی حیاتی در تمرین دیدن نقطهٔ کور دارند.

فروتنی فکری و صداقت فکری دو مفهوم متمایزند، و هر دو نقشی حیاتی در تمرین دیدن نقطهٔ کور دارند.

با این‌که این دو مفهوم متمایزند، از جهات مهمی با یکدیگر همپوشانی دارند. فروتنی به ما اجازه می‌دهد عقب‌بایستیم، پیش‌فرض‌هایمان را به پرسش بگیریم

و بپذیریم که همه پاسخ‌ها را در اختیار نداریم. در مقابل، صداقت ما را به پیش می‌راند تا با اطلاعات تازه درآویزیم، سوگیری‌هایمان را به چالش بکشیم و حقیقت را با صداقت و درستکاری دنبال کنیم.

هر دو از ما می‌خواهند محدودیت‌های شناختی و سوگیری‌های اثرگذار بر اندیشه‌مان را بشناسیم؛ هر دو می‌خواهند با ذهنی گشوده به سراغ اطلاعات تازه برویم و آماده باشیم که اگر خطا کردیم آن را بپذیریم؛ و هر دو ما را به این فرامی‌خوانند که حقیقت را بر آسودگی و یادگیری را بر خودبزرگ‌بینی ترجیح دهیم.

در چارچوب دیدن نقطه کور، فروتنی فکری و صداقت فکری دو ستون طرز فکر «صادق بودن» اند که توانایی ما را برای دیدن چیزهایی تقویت می‌کنند که دیگران از آن‌ها غافل می‌مانند. این دو در کنار هم چارچوبی نیرومند و عملی برای تصمیم‌گیری، نوآوری و رهبری در محیط‌های پرشتاب و تصمیم‌محور می‌سازند. در فصل‌های پیش رو، عمیق‌تر بررسی می‌کنیم که چگونه می‌توانید طرز فکر صداقت فکری را در رهبری و سازمان خود درونی کنید: یاد می‌گیرید سوگیری‌هایی را که قضاوتتان را تیره و تار می‌کنند شناسایی و برطرف کنید، فروتنی فکری را بدون تضعیف اقتدارتان پرورش دهید، و محیطی بسازید که در آن حقیقت، یادگیری و نوآوری شکوفا شوند. این تمرین‌ها به شما کمک می‌کنند هنر دیدن نقطه کور را در عمل بیاموزید.

بیاید سفر دیدن نقطه کور را آغاز کنیم

سفری که در آستانه‌اش هستید از شما می‌خواهد درباره رهبری به نحو متفاوتی بیندیشید. از شما می‌خواهد پیش‌فرض‌هایتان را به پرسش بگیرید، ابهام را در آغوش بکشید و همواره آماده یادگیری باشید. اما در عوض، شما را به رهبری کارآمدتر بدل خواهد کرد، رهبری که برای پیشبرد در جهان پیچیده امروز آماده‌تر است.

از شما می‌خواهم حین خواندن کتاب به مسیر رهبری خودتان بیندیشید: چه پیش‌فرض‌هایی داشته‌اید که باید به چالش کشیده شوند؟ چگونه می‌توانید در سازمانتان فرهنگی از کنجکاوی و صداقت فکری بسازید؟ و نقاط کور شما کجا پنهان شده‌اند؟

با به پایان رساندن این کتاب، نه تنها اهمیت دیدن نقطه کور را درک خواهید کرد، بلکه ابزارهای لازم برای به کارگیری آن را هم در دست خواهید داشت. فرقی نمی کند تیمی دونفره را رهبری کنید یا دوهزارنفره؛ دیدن نقطه کور به شما کمک می کند تصمیم های هوشمندانه تری بگیرید که هم به سود خودتان و هم به سود کسانی باشد که بر آن ها اثر می گذارید.

وقتی قدرت دگرگون ساز دیدن نقطه کور را کشف کنید، نه فقط نگاهتان به کارتان دگرگون خواهد شد، بلکه شیوه رابطه تان با جهان پیرامون و، از همه مهم تر، نگاهتان به خودتان نیز تغییر خواهد کرد.

اکنون وقت آن است که ببینیم این طرز فکر چگونه می تواند رهبری، تصمیم گیری و توانایی شما برای پیشرفت در جهانی پرشتاب را دگرگون کند. بیایید آغاز کنیم؛ جهان دیدن نقطه کور در انتظارتان است، و پاداش های آن بی پایان اند.

بخش اول
قدرت دیدن نقطه کور

دیدن آنچه دیگران نمی‌بینند

تصور کنید شبی با چراغ‌قوه‌ای در دست در دل جنگل قدم می‌زنید. ابتدا چراغ را روی کم‌نورترین حالتش گذاشته‌اید، به اندازه‌ای که فقط چند قدم پیش رویتان روشن شود. احساس امنیت می‌کنید. به نور چراغ اعتماد دارید، گرچه تنها بخشی کوچک از پیرامونتان را آشکار می‌کند. محتاطانه گام برمی‌دارید و امیدوارید چیزی غافلگیرکننده در تاریکی نباشد.

اما ناگهان اوضاع تغییر می‌کند — چراغ‌قوه را پر نورتر می‌کنید. پرتو نور تقویت می‌شود و دیگر نه تنها مسیر پیش رو، بلکه درختان، چشم‌انداز و همه چیزهایی را که پیش‌تر از دیدتان پنهان بود روشن می‌سازد. تازه متوجه چیزهایی می‌شوید که ندیده‌اید: مسیرهای پنهان موانعی که ممکن بود موجب لغزش شما شوند و فرصت‌هایی که ممکن بود از کنارشان بی‌خبر عبور کنید. اکنون با نوری کامل‌تر راه را واضح‌تر می‌بینید و درک روشن‌تری از مقصد دارید.

این همان جوهره دیدن نقطه کور است. هر کدام از ما در زندگی با چراغی کم‌نور پیش می‌رویم و تنها بخشی کوچک از جهان پیرامونمان را می‌بینیم. اما هنگامی که یاد بگیریم از قدرت چراغ‌قوه استعاره‌مان استفاده کنیم — یعنی طرز فکرهای دیدن نقطه کور شامل صداقت، کنجکاوی و انعطاف‌پذیری را درونی کنیم — آن‌گاه می‌توانیم تمام تصویر را روشن کنیم، و مسیرهای پنهان و سنگلاخ‌های پیش رو را ببینیم. تنها با بهره‌گیری از تمام نیروی آن چراغ است که می‌توانیم شفاف ببینیم و بهترین تصمیم‌ها را برای خود و کسانی که رهبری می‌کنیم بگیریم.

بیا یاد از همین جا وارد تمرین دیدن نقطه کور شویم و به دگرگونی‌های قالب‌های ذهنی‌ای پردازیم که می‌توانند رهبری و تصمیم‌گیری شما را ارتقا دهند. نخست، نیروی دیدن نقطه کور را بررسی می‌کنیم و این‌که اساساً چه معنایی دارد: چگونه چیزی را ببینیم که دیگران نمی‌بینند. اندیشه محوری ساده اما عمیق است: با اذعان به این‌که همه چیز را نمی‌دانیم، آماده پذیرش دیدگاه‌ها، ایده‌ها و نوآوری‌های تازه می‌شویم.

فهم دیدن نقطه کور

دیدن نقطه کور یعنی تمرین این‌که صادقانه بپذیرید اندیشه‌هایتان ممکن است برخلاف باشند؛ کنج‌کاو بمانید تا بفهمید چه چیزهایی را از قلم انداخته‌اید، و ذهنی انعطاف‌پذیر داشته باشید تا تصویر کامل را ببینید.

در سال ۱۹۳۸، چهره‌های بانفوذ صنعت خودرو در هتل والدورف آستوریا^۱ در نیویورک گرد آمدند. در میان غول‌های این صنعت، مدیران و تأمین‌کنندگان برتر نشسته بودند و همه بی‌صبرانه منتظر سخنران اصلی بودند: چارلز اف. کترینگ،^۲ مخترع پرکار و تأثیرگذاری که جهان خودرو، مهندسی و حتی فراتر از آن را متحول کرده بود. تا آن زمان بیش از سیصد ثبت اختراع داشت: از بنزین سرب‌دار گرفته تا استارت برقی خودرو و پیشرفت‌هایی در حوزه تبرید و تهویه مطبوع. او اسطوره‌ای در حرفه خود بود و شخصیتی بانفوذ. سالن در سکوتی کامل به سخنرانی او گوش سپرد. اما آنچه کترینگ گفت همه را به شگفتی واداشت. او به جای ایراد سخنانی پر از قطعیت و پیش‌بینی درباره آینده صنعت خودرو، جمله‌ای گفت که شنیدنش از زبان رهبری در جایگاه او تقریباً باورنکردنی بود:

«اگر بتوانیم این فکر را که درباره چیزی خیلی می‌دانیم از ذهنمان بیرون کنیم، آینده‌ای شگفت‌انگیز در هر کسب و کاری پیش رو خواهیم داشت، اگر فقط در ذهنمان را بگشاییم و بگوییم ما درباره هر چیز خیلی کم می‌دانیم.»^(۱) این همان دیدن نقطه کور در نیرومندترین شکلی بود: پذیرفتن آنچه نمی‌دانید.

1. Waldorf Astoria

2. Charles F. Kettering