

خلاصه کتاب:

# مساله یابی.

## مهارتی بایسته برای مدیران

روش‌های مساله‌یابی و تشخیص زودهنگام مشکلات و جلوگیری  
از بروز آنها

نویسنده:

دکتر مایکل روبرتو

برگرداننده به فارسی:

علی عظیمی



سازمان فرهنگی فرا

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# Know What You Don't Know

How Great Leaders Prevent Problems  
Before They Happen

By: Michael A. Roberto

ISBN 0-13-156815-9

Printed in 2009



## فهرست

صفحه	عنوان
۹	مقدمه ناشر
۱۱	پیش‌گفتار مترجم
۱۳	پیش‌گفتار نویسنده
۲۳	<b>فصل ۱- به جای تکنیک‌های حل مساله، روش‌های مساله‌یابی را یاد بگیرید</b>
۳۲	از مشکلات استقبال کنید
۳۶	چرا مشکلات مخفی می‌مانند؟
۳۸	- وجود فرهنگ القاکننده ترس
۴۱	- پیچیدگی‌های سازمان‌ها
۴۳	- دربان‌های اطلاعات
۴۶	- بی‌توجهی به حس ششم
۴۸	- نبود یا کمبود آموزش‌های لازم
۵۰	بین موارد مختلف تعادل برقرار کنید
۵۳	چگونه یک مساله‌یاب موفق شوید؟
۵۶	تله انزوا
۵۹	<b>فصل ۲- چگونه از فیلترها عبور کنید</b>
۶۵	چرا اطلاعات فیلتر می‌شوند؟
۶۶	- نگرانی‌های مربوط به کمبود وقت مدیران ارشد
۶۷	- فشار اجماع
۶۸	- پافشاری بر تایید نظر خود (تعصب تایید)
۷۰	- حمایت و جانبداری
۷۰	چگونه از فیلترها عبور کنید؟
۷۳	- با دو گوش خودتان بشنوید
۷۸	- دنبال نظرات متفاوت باشید
۸۲	- با جوان‌ترها در تماس باشید
۸۴	- به گوشه‌وکنار (حاشیه‌ها) نیز سر بزنید

۸۷	- با «غیر» ها هم صحبت کنید
۸۹	آینده‌نگرترین رهبر
۹۳	<b>فصل ۳- یک مردم‌شناس حرفه‌ای شوید</b>
۹۹	چرا افراد چیزی را می‌گویند اما جور دیگری عمل می‌کنند؟!
۱۰۰	- سوال‌های جهت‌دهنده
۱۰۳	- کنش‌های گروهی
۱۰۴	- ذهن ناخودآگاه
۱۰۶	چگونه قدرت مشاهده‌تان را تقویت کنید
۱۱۰	عاقبانه دنبال منابع اطلاعات بگردید
۱۱۲	چند هشدار کوچک!
۱۱۹	<b>فصل ۴- دنبال الگوها بگردید</b>
۱۲۲	حس ششم چیست؟
۱۲۶	تشبیه کردن‌های اشتباه
۱۳۱	راه‌حل‌های پیشنهادی برای جستجوی صحیح مشکل‌ها
۱۳۷	چگونه توانایی تشخیص صحیح الگو را در خود ایجاد کنیم
۱۳۸	- تشبیه‌های بهتر
۱۴۲	- روش استاد و شاگردی در انتقال تجربه
۱۴۵	- داده‌کاوی
۱۴۸	در دانشکده بازرگانی به شما چه یاد می‌دهند؟
۱۵۱	<b>فصل ۵- نقطه‌ها را به هم وصل کنید</b>
۱۵۳	چراغ هشدار سیستم در حال چشمک زدن بود
۱۵۴	- CIA در کوالامپور
۱۵۵	- یادداشت فونیکس
۱۵۷	- تحقیقات دفتر منطقه‌ای مینی‌سوپولیس
۱۵۹	- حملات یازده سپتامبر
۱۶۰	چرا اطلاعات را با هم درمیان نمی‌گذاریم؟
۱۶۴	تشریح اطلاعات در گروه‌های کوچک
۱۶۷	چگونه تشریح اطلاعات را تسهیل کنید؟
۱۶۸	- رهبری کردن تیم‌ها
۱۷۱	- رهبری کردن سازمان‌ها

۱۷۶	مسایل مربوط به نگرش
۱۸۱	<b>فصل ۶- شکست‌های مفید را تشویق کنید</b>
۱۸۵	چرا باید طاقت شکست خوردن را داشته باشید؟
۱۹۱	شکست‌های قابل پذیرش و شکست‌های غیرقابل پذیرش
۱۹۲	- مرحله قبل از شکست
۱۹۵	- مرحله حین شکست
۱۹۸	- مرحله بعد از شکست
۲۰۰	شکست‌های پرفایده و کم‌هزینه
۲۰۵	<b>فصل ۷- چگونه گفتن و چگونه شنیدن را به افراد بیاموزید</b>
۲۱۱	آموزش مدیریت خدمه پرواز
۲۱۳	خطاهای ارتباطات
۲۱۵	چگونه ارتباطات بین فردی‌تان را بهبود دهید؟
۲۱۶	- جلسات توجیهی (بریف)
۲۱۸	- زمان دست‌به‌دست شدن‌ها
۲۲۰	- چگونه حرفتان را به‌طور موثر بزنید؟
۲۲۵	- چگونه صحیح گوش کنید
۲۲۸	تیم تربیت کنید نه فرد!
۲۲۹	<b>فصل ۸- فیلم بازی را تماشا کنید</b>
۲۳۳	بازبینی متعاقب اقدام: فرصت‌ها و آسیب‌ها
۲۴۳	رصد اطلاعاتی رقبا: فرصت‌ها و آسیب‌ها
۲۴۸	تمرین‌های عامدانه
۲۵۲	در آینه نگاه کنید
۲۵۵	<b>فصل ۹- نگرش یک مساله‌یاب</b>
۲۶۰	ابعاد سه‌گانه یک نگرش جدید
۲۶۱	- کنجکاو‌ی هوشمندانه
۲۶۳	- تفکر سیستمی
۲۶۴	- بدبینی (پارانویای) سالم

## معرفی کتاب : مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

در کتاب "مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران"، دکتر مایکل روبرتو، استاد دانشگاه برایانت در ایالات متحده آمریکا در رشته مدیریت، و عضو سابق هیأت علمی دانشگاه هاروارد توضیح می دهد که چگونه مدیران و رهبران موفق از مرزهای "حل مساله" فراتر می روند و به کشف مساله های پنهان و در حال شکل گیری می پردازند: مساله های رو به رشدی که هنوز قابل کنترل اند و اگر دیده نشوند، به سرعت تبدیل به غول های فاجعه آفرین خواهند شد.

نویسنده ابتدا به بررسی دلایل متنوع و بعضا شگفت آور در مورد این مساله می پردازد که چرا مشکلات غالبا به طور مخفی و بی سروصدا رشد می کنند و معمولا زمانی متوجه وجود آن ها می شویم که دیگر کار از کار گذشته است.

بعد از این موضوع، هفت روش قدرتمند برای حل این مشکل، به صورت نظام مند پیشنهاد شده است. با فکر کردن به این راه حل ها، کشف خواهید کرد که چگونه مانند یک انسان شناس حرفه ای در محیط کار خود بتوانید کارکنان، مشتریان، و تامین کنندگان را زیر نظر بگیرید و رفتار واقعی آن ها را (و نه صرفا آن رفتارهایی را که به نظر می رسد انجام می دهند) به وضوح ببینید.

دکتر روبرتو به شما یاد می دهد که:

- ◆ چگونه و چه موقع از افرادی که جلوی دید شما از مسایل را سد می کنند عبور کنید و اطلاعات خام مورد نیازتان را ببینید.

- ◆ چگونه نقطه‌های تشکیل‌دهنده شکل اصلی را به هم وصل کنید تا مشکل عمیق و پنهان، از دل آن نقطه‌های به‌ظاهر نامربوط خود را به شما نشان دهد.
- ◆ چگونه کارکنان خط مقدم در مجموعه‌تان را تشویق به حقیقت‌گویی نمایید و آن‌ها را به انجام و اعلام اشتباهات "مفید!" ترغیب کنید.
- ◆ در طول مسیر مطالعه این کتاب، نویسندگان سرنخ‌های مهمی به شما خواهد داد تا بتوانید از دام‌های "تکراری" که بسیاری از مدیران بزرگ و با سابقه در آن‌ها گرفتارند، در امان بمانید. اینکه همیشه تصور می‌کنند همه چیز روبه راه است، در حالی که مسایل و مشکلات، در حال به سقوط کشاندن شرکتشان هستند.

#### چهار توصیه دیگر از این کتاب:

- ◆ فیلم "دور آهسته" عملکرد شرکت خود و نیز شرکت‌های رقیب را دوباره تماشا کنید. با این کار به طور نظام‌مند متوجه رفتار و عملکرد واقعی شرکت خود خواهید شد و نیز متوجه می‌شوید که به عنوان مدیر چه باید بکنید.
- ◆ از ارزش اشتباهات کوچک غافل نشوید. مسایل کوچک را بمنزله دریچه‌های اطمینان برای سازمان خود و نیز علامت وجود نقاط ضعف در سایر بخش‌های شرکت در نظر بگیرید.
- ◆ از اعداد و ارقام و آمار عبور کنید تا بتوانید واقعیت‌ها را ببینید. با این کار متوجه خواهید شد بیشتر گزارش‌های مربوط به تحلیل‌های

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

رسمی شرکت در واقع مسایل را بیش تر مخفی می کنند و در کنار آن ها بهتر است به ارزش حس درونی خودتان هم اهمیت دهید.

♦ **برای سازمان خود، یک "مردم شناس" باثبیت:** کارکنان خود را در شرایط طبیعی و عادی کارشان مشاهده کنید تا بتوانید مسایلی را که به شما نمی گویند، کشف کنید.

### پیام اصلی این کتاب

رهبران در تمامی سطوح بایستی مهارت های خود را در مساله یابی و کشف مشکل ها تقویت کنند تا باین کار تهدیدهایی را که می تواند سازمان آن ها را به نابودی بکشاند، خنثی نمایند.

به خاطر داشته باشید که شکست یا سقوط شرکت ها در یک چشم به هم زدن اتفاق نمی افتد بلکه در طول مدت زمان طولانی، ذره ذره شکل می گیرد. ابتدا با یک سری مشکلات کوچک شروع می شود: زنجیره ای از خطاهای جزئی که شروع آن به چند ماه یا حتی چند سال قبل برمی گردد. همان طور که زمان جلو می رود، این مشکلات کوچک مثل یک بادکنک در حال بادشدن، بزرگ و بزرگ تر می شوند. به مرور زمان، این مشکلات توده وار رشد می کنند و هر خطای کوچک، جرقه ای می شود برای خطای بعدی. روال عادی کارهای شرکت که زمانی به صورت عادی در جریان بوده، اکنون ممکن است متوقف شود. هرچه زمان بیش تر بگذرد و هرچه این نیروی محرکه بیش تر انباشته



### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

شود، احتمال اینکه کنترل همان مسایل به ظاهر کوچک از دست خارج شود افزایش می یابد.

بسیاری از رهبران سازمان ها در تمامی سطوح به کارکنان خود می گفتند که علاقه چندانی به شنیدن خبرهای خوش ندارند و بیش تر ترجیح می دهند خبرهای بد را از زبان زیردستان خود بشنوند: این گونه مدیران با کارکنان خود در تالار شهر به صورت ادواری گردهمایی می گذارند و از بخش های مختلف سازمان خود بازدید می کنند و مرتباً به آنها می گویند که در اتاق آنها همیشه به روی همگان باز است. اما علیرغم همه این اقدامات، مشکلات معمولاً از چشم آنها پنهان می ماند: در واقع خبرهای بد مثل کرم کارامل نیستند که روی قهوه شما و جلوی چشمتان بایستد!

در این کتاب بحث شده است که رهبران بایستی مانند یک شکارچی همواره در جستجوی مشکلاتی باشند که ممکن است منجر به بروز فاجعه در سازمانشان شود: یک رهبر نباید منتظر بنشیند تا مساله، خودش را به او نشان دهد. زمان در این گونه مواقع، عامل حیاتی است. هر چه سریع تر مساله را کشف و آشکار کنید، احتمال اینکه بتوانید از یک فاجعه بزرگ جلوگیری کنید بیش تر می شود. اگر یک رهبر، تهدیدها را زود پیدا کند، طبیعتاً برای انجام اقدامات اصلاحی زمان بیشتری خواهد داشت و با این کار می تواند زنجیره اتفاقات را قبل از این که از کنترل خارج شوند، قطع نماید.

هفت مهارت و قابلیت در این کتاب شناسایی شده است که رهبران بایستی در آنها مسلط شوند تا بتوانند در مساله یابی تبحر پیدا کنند:

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

- ◆ اول اینکه باید بدانید که افراد دور و بر شما، اطلاعات را فیلتر می‌کنند (البته نیت آن‌ها خیر است و هدفشان از این کار این است که مزاحم وقت باارزش شما به‌عنوان مدیر مجموعه نشوند). البته گاهی نیز خبرهای بد را برای اینکه شما را نرنجانند فیلتر می‌کنند. رهبری که متخصص مساله‌یابی باشد، باید بداند چگونه این فیلترها را کنار بزند.
- ◆ نکته دوم اینکه شما باید مثل یک متخصص مردم‌شناسی عمل کنید؛ یعنی بتوانید گروه‌های افراد را تحت شرایط عادی شان مورد مشاهده قرار دهید نه اینکه فقط به سوال و جواب کردن آن‌ها بسنده کنید. اصلاً گاهی لازم است تماشا کنید افراد چگونه رفتار می‌کنند. به‌هرحال، انسان‌ها گاهی یک حرفی را می‌زنند اما جور دیگری عمل می‌کنند.
- ◆ سوم اینکه مساله‌یاب‌های حرفه‌ای در جستجو و تشخیص الگوها مهارت دارند؛ یعنی اینکه می‌دانند چگونه باید تجربیات گذشته (اعم از تجربیات فردی و سازمانی) را معدن‌کاوی کنند تا بتوانند از دل آن‌ها مشکلات را سریع‌تر اکتشاف و استخراج نمایند.
- ◆ چهارم اینکه بایستی تمرین کنید تا بتوانید نقطه‌های جدا از هم را به یکدیگر وصل کنید تا از دل آن نقطه‌های به‌ظاهر نامربوط، شکل‌های معنادار از اطلاعات مورد نیازتان را به‌دست آورید. تهدیدها هیچ‌وقت بسته‌بندی شده به شما تحویل داده نمی‌شوند بلکه اکثر اوقات به طرز دیوانه‌کننده‌ای مبهم و نامفهوم باقی می‌مانند. تنها راهی که می‌توانید مشکل خاصی را که سازمان شما با آن روبرو شده کشف کنید، این است که قطعات کوچک از خرده اطلاعات مربوط به آن‌را به یکدیگر جفت کنید.
- ◆ پنجم اینکه مساله‌یاب‌های حرفه‌ای می‌دانند چگونه افراد را تشویق کنند که ریسک‌پذیر باشند و از اشتباهاتشان یاد بگیرند. این‌گونه رهبران

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

می‌دانند که برخی شکست‌ها می‌توانند مفید هم باشند چرا که فرصتی می‌شوند برای یادگیری در راستای بهبود و پیشرفت. البته توجه داشته باشید که بایستی بین اشتباه قابل‌پذیرش و غیرقابل‌پذیرش تفاوت قایل شویم و گرنه با آسان‌گیری‌های بی‌جا، حس مسئولیت‌پذیری را در سازمان خود از بین خواهیم برد.

◆ ششم اینکه بایستی در خود و در سازمانتان، مهارت‌های ارتباط برقرار کردن را تقویت کنید: بایستی به افراد آموزش دهید چگونه به‌طور مؤثرتری حرف خود را بزنند و به مدیران نیز بایستی یاد دهید که وقتی فردی یک مشکل را مطرح می‌کند، نگرانی خود را ابراز می‌کند، و یا روال رایج را زیر سوال می‌برد، چگونه با وی برخورد مناسب و صحیح انجام دهند.

◆ آخرین نکته نیز این که بهترین مساله‌یاب‌ها برای سازمان خود، مانند یک مربی برای تیمش عمل می‌کنند: فیلم بازی را دوباره تماشا می‌کنند تا بتوانند از مشکلات تیم خود و شیوه بازی رقبای اصلی خود درس‌های آموزنده و مفید را بیرون بکشند. یک مدیر خوب بایستی در مرور، بازبینی، و تفکر و نیز در اجرا و القاء رفتارهای جدید در افراد سازمان خود، تبحر و مهارت پیدا کند.

مسیر این کتاب مستقیم و روشن است: ابتدا یک فصل به توضیح مفهوم کلی مساله‌یابی می‌پردازد و این که چرا این موضوع اهمیت دارد و اصلاً معنا و مفهوم آن چیست؟ سپس هر کدام از هفت فصل بعدی به یکی از مهارت‌های اصلی مساله‌یابی که در تحقیقاتم به آن‌ها رسیده‌ام می‌پردازد. در انتهای کتاب نیز، یک فصل به ترسیم نگرش کلی از موضوع مساله‌یابی اختصاص داده شده است و در آن‌جا بحث خواهیم کرد که برای تبدیل شدن به یک مساله‌یاب

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

حرفه‌ای، فقط تسلط بر یک‌سری مهارت‌ها کافی نیست بلکه بایستی نگرش متفاوتی نسبت به کارتان و محیط اطرافتان پیدا کنید. بهترین مساله‌یاب‌ها، افرادی هستند که به یک کنجکاوی هوشمندانه دست یافته باشند و روش تفکرسیستمی را یاد گرفته باشند و نیز درصدی از بیماری بدبینی (البته در حد معقول!) نیز در آن‌ها قابل مشاهده باشد.

### دامنه تحقیقات

پژوهش‌های انجام گرفته برای نوشتن این کتاب شامل تقریباً ۱۵۰ مصاحبه با مدیران شرکت‌های کوچک و بزرگ می‌باشد: نویسنده از هر یک از این مدیران درخواست کرده است تا در مورد موفقیت‌ها و شکست‌های خود با وی صحبت کنند و توضیح دهند که برای جلوگیری از بروز مشکلات در محیط کارشان چه می‌کنند.

با بسیاری از مدیران عامل شرکت‌ها، رهبران واحدهای تجاری، و کارمندان بخش‌های اجرایی سازمان‌ها مصاحبه شده است. یادداشت‌های میدانی از متن این مصاحبه‌ها و نیز سایر ابزارهای پژوهشی از طریق بازدید از این شرکت‌ها جمع‌آوری شده است.

تمام سعی بر این بوده است تا پژوهشی انجام شود که اساساً بین‌رشته‌ای باشد. در مرور پیشینه تحقیقات در حیطه‌ی وسیعی از رشته‌های مختلف از جمله روانشناسی، علوم سیاسی، بازاریابی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، علوم اعصاب، و

پزشکی جستجو و مطالعه کردم. نمی‌توان گفت که یکی از این رشته‌ها از لحاظ مسایل مربوط به مدیریت، انحصار بیش‌تری دارد؛ بلکه همه آن‌ها به‌نوبه خود با موضوعات مرتبط با رهبری و مدیریت درگیر هستند.

### چگونه این کتاب را بخوانید؟

احتمالا وقتتان را برای کارهای مهم فراوانی نیاز دارید. برای اینکه مطالعه این کتاب، برایتان ارزش و فایده‌ای داشته باشد، حتما بایستی سعی کنید هرکدام از ایده‌های مطرح‌شده را در کار و شغل خود به‌کار بگیرید. در واقع بعد از مطالعه هر بخش از این کتاب، بایستی تغییرات ملموسی را در روش رهبری کردن تیم‌ها و شرکت خود به‌دست آورید. بنابراین پیشنهاد من این است که یک روش مطالعه فعالانه برای این کتاب در پیش بگیرید: به‌این‌صورت که بهتر است صفحه به صفحه نخوانید، بلکه سعی کنید مطالب را هضم کنید. صرفا خواندن یک کتاب، یک روش منفعلانه در مطالعه محسوب می‌شود و معمولا این شیوه خواندن، در مقایسه با روش‌های فعالانه، تاثیر کم‌تری مطالعه دارد.

در حین اینکه هر مورد را بررسی می‌کنید، به این نکته نیز فکر کنید که چگونه می‌توانید این ایده را به‌صورت عملی در شغل و کار خود پیاده کنید. سعی کنید برخی از مفاهیم را در شرکت یا سازمان خود اجرا کنید. ایده مطرح‌شده را با همکاران مورد قبولتان در میان بگذارید و نظر آن‌ها را هم جویا شوید. مجبور نیستید این کار را بعد از اتمام مطالعه کل کتاب شروع کنید. ایده‌هایی را که در این جا ارایه شده، به‌تدریج آزمایش کنید، درباره نتایج آزمایش خود فکر کنید، و روش حاصله را در صورت لزوم، مقداری اصلاح کنید. سعی کنید ایده‌های

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

مطرح شده را برای خود زنده کنید و تکنیک‌هایی را که با سبک رهبری و مدیریتی شما و نیازهای شرکت یا سازمانتان تناسب بیش تری دارند پیدا کنید.

در پایان نیز اینکه «همیشه به خاطر داشته باشید که قدم گذاشتن در مسیر تبدیل شدن به یک رهبر بهتر، سفری بی‌پایان است». هیچ کتابی نمی‌تواند نسخه یا دستورالعملی به شما بدهد که با عمل به آن بتوانید به یک رهبر موفق تبدیل شوید. در واقع این امر هرگز یک‌شبه اتفاق نمی‌افتد: حتا بهترین رهبران هم هنوز موقعیت‌هایی برای رشد و اصلاح در خود می‌بینند. فقط امیدوارم که این کتاب بتواند شما را برانگیزد تا درباره وظایف و نقش‌های خود به‌عنوان یک رهبر به شیوه‌ای متفاوت فکر کنید. بعد از مطالعه‌ی این کتاب، احتمالاً خواهید توانست به شیوه رفتار خود و دوستان‌تان هنگام مواجهه با مشکلات از زاویه‌ای جدید نگاه کنید. اگر با استفاده از آنچه در این کتاب یاد می‌گیرید، بتوانید از بروز حتا بخشی از یک مشکل بزرگ جلوگیری کنید، این کتاب مفتخر خواهد بود که به تحقق یک هدف بسیار سودمند کمک کرده است.

### بخش‌هایی از فصل‌های کتاب:

فصل اول - به‌جای تکنیک‌های حل مساله، روش‌های مساله‌یابی را یاد بگیرید

بسیاری از سازمان‌ها بخش زیادی از تلاش و توان خود را صرف ارتقای قابلیت‌های کارکنان سطوح مختلف خود در حل مساله می‌کنند. اما سوال این

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

است که آیا همین مقدار زمان نیز برای فکر کردن در مورد روش‌های کشف مساله قبل از تبدیل شدن‌شان به مشکلات بزرگ صرف می‌شود یا خیر؟

مساله این است که ما انسان‌ها تا مشکل را نبینیم و برای‌مان قابل شناسایی و قابل‌رؤیت نباشد، نمی‌توانیم آن‌را حل کنیم. متأسفانه بنا به دلایل متعدد، مشکلات به‌مدت بسیار طولانی به‌طور مخفی و پنهان در سازمان‌ها باقی می‌مانند. قبل از این‌که بخواهیم به صورت صحیح و اصولی به حل مشکل پردازیم، طبیعتاً بایستی ابتدا مشکل را پیدا کنیم.

هنر رهبران موفق در مسلط بودن بر روش‌های حل مساله، این است که می‌دانند چگونه باید مشکلات را پیدا کنند (به‌عبارت دیگر، بیش‌تر در مساله‌یابی تبحر دارند تا در حل مساله)؛ درواقع آن‌ها به‌جای تلاش برای مهار کردن شعله‌های برافروخته شده آتش، خیلی زودتر از فراگیر شدن آتش‌سوزی، دودهای اولیه آن را تشخیص می‌دهند.

این کتاب سعی دارد به رهبران تمامی سطوح سازمانی کمک کند تا مساله‌یاب بهتری شوند.

### از مشکلات استقبال کنید

اکثر افراد در سازمان‌ها به مشکلات به دید مثبت نگاه نمی‌کنند: نگاه آن‌ها به یک مشکل فقط به‌عنوان شرایط غیرعادی و یا وضعیتی است که به‌هر نحو که شده بایستی جلوی آن را بگیریم. به‌هرحال، «مشکلات کم‌تر» مترادف است با «احتمال بیش‌تر برای موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و برنامه‌هایش».

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

اکثر مدیران از صحبت کردن در مورد مشکلات خوششان نمی آید و بالطبع، به همکاران و کارکنان تحت امر خود نیز این فرصت را نمی دهند تا مشکلات موجود را به راحتی مطرح کنند و با آنها در میان بگذارند. شاید نگرانی این گونه مدیران از آن است که دیگران وی را به عنوان مدیری نالایق بشناسند که در دوران مدیریت وی اجازه داده شده است مشکلی رخ دهد و یا این که نتوانسته است به تنهایی از پس حل آن مشکل برآید.

خلاصه این که اکثر مردم معتقدند مدیر خوب کسی است که مشکلاتش را با دیگران در میان نمی گذارد و با کفایت و درایت تمام، بدون سروصدا مشکلات سازمان خود را یک تنه حل می کند. وقتی مشکلی کوچک در بخش مربوط به یک مدیر اتفاق می افتد، اکثر اوقات اولین و تنها چیزی که به ذهن وی خطور می کند، نیاز به تفکر و اندیشه بیش تر روی آن مساله است و نه مشورت کردن و در میان گذاشتن آن با دیگران.

در عوض، گروهی از سازمان ها هم هستند که نگاهی کاملا متفاوت به مشکلات دارند و وجود مشکلات کوچک را امری کاملا طبیعی و رایج می دانند. این دسته از مدیران درک کرده اند که حتا در سازمان های بسیار موفق و برخوردار از بهترین مهارت ها و تجارب مدیریتی و روش های عالی مدیریت، مشکل همیشه وجود دارد. این گونه مدیران در واقع به استقبال مشکل می روند، نه اینکه چشم و گوش خود را بر آن ببندند.

**چرا مشکلات مخفی می مانند؟**



دلیل مخفی ماندن مشکلات در سازمان‌ها می‌تواند چند چیز باشد:

- ◆ اول این که افراد از ترس این که تنبیه و توبیخ شوند و یا تنزل جایگاه پیدا کنند، سعی می‌کنند مشکلات را اصلاً مطرح نکنند. چرا که دوست ندارند بگویند احتمالاً در جایی اشتباه کرده‌اند و یا در بروز یک مشکل حتماً کمی مقصر بوده‌اند.
- ◆ دوم این که گاهی ساختار پیچیده سازمان‌ها مانند دیواری از درختان انبوه عمل می‌کند که نمی‌گذارد نور خورشید به زمین کف جنگل بتابد. در واقع لایه‌های چندگانه، روابط گیج‌کننده در گزارش‌دهی‌ها، ساختارهای ماتریسی عجیب و غریب، همه و همه رسیدن پیغام به رهبران اصلی سازمان را دشوار می‌کنند. حتماً وقتی که یک پیغام یا هشدار از تمامی این لایه‌های درهم‌تنیده نیز بتواند عبور کند، زمانی که به رهبر سازمان می‌رسد دیگر آنقدر شسته‌شده و رنگ و رو رفته و یا حتماً تغییر رنگ داده شده است که ممکن است مفهومی کاملاً متفاوتی از آن برداشت شود.
- ◆ سوم این که حضور و نیز قدرت فیلترها در سازمان، گاهی از رسیدن خبرهای ناگوار به گوش رهبران و مدیران ارشد جلوگیری می‌کند (ولو اینکه در برخی موارد، این فیلتر کردن اطلاعات می‌تواند به مصلحت‌اندیشی و نیت خیر افراد نیز مربوط باشد).
- ◆ چهارم این که تأکید بیش از حد بر تحلیل‌های رسمی مسایل (و به دنبال آن، اظهار بی‌اعتنایی به استدلال‌های غیررسمی افراد) گاهی باعث می‌شود یک سری مشکلات به مدت بسیار طولانی مخفی بمانند.
- ◆ پنجم و نهایتاً این که بسیاری از سازمان‌ها به پرسنل خود آموزش نمی‌دهند که چگونه مشکلات را تشخیص دهند. شاید اگر به افراد یاد می‌دادیم که چگونه مشکلات بالقوه را جستجو کنند و نیز اینکه

حواششان به چه سرنخ‌هایی در حین انجام کار باشد و چگونه باید نگرانی و حدس خود را به مدیران خود اعلام کنند، مسایل بزرگ سازمان به راحتی نمایان می‌شدند.

### چگونه یک مساله یاب موفق شوید؟

در ادامه این کتاب، به مهارت‌ها و قابلیت‌های اصلی که کمک می‌کند مطمئن شوید مشکلات در سازمان شما مخفی باقی نمانده‌اند، اشاره خواهد شد. البته به خاطر داشته باشید که مساله‌یابی همیشه، یک مرحله قبل از روندهای بهبود مستمر قرار نمی‌گیرد. در واقع یادگیری امری نیست که بتوان برای آن یک مسیر خطی تصور کرد: یک ورزشکار را در نظر بگیرید که بر اساس یک برنامه مستمر تمرین می‌کند. این فرد همیشه ابتدا یک مشکل را کشف نمی‌کند تا بخواهد سپس برای غلبه بر آن تکنیک جدیدی را به کار گیرد، بلکه در عوض، معمولاً یک برنامه روتین عادی را انجام می‌دهد و در حین انجام آن برنامه، مشکلاتی که منجر به تضعیف عملکرد می‌شوند را شناسایی می‌کند. پس به طور خلاصه می‌توان گفت پروسه‌های مساله‌یابی و بهبود مستمر در مدیریت نیز مانند مثال ورزشی در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر هستند و فرد نباید روی یکی از این دو به بهای از دست دادن دیگری تمرکز کند و نیز نباید توقع داشته باشد که این دو در یک روال خطی اتفاق بیفتند (یعنی اول مشکل کشف شود و بعد عملکرد بهبود یابد). معمولاً در حین اقدام ما برای حل مشکلات قدیم، مشکلات جدید ظهور و نمود پیدا می‌کنند.

فصل‌های بعد، هفت عادت مهم افراد مساله‌یاب موفق را شرح می‌دهد. شما نیز برای کشف مشکلات و مسایل کوچک که سازمان یا شرکت‌تان را تهدید می‌کند، باید این هفت تکنیک را به کار بیندید:

### ۱- دربان‌های اطلاعات را دور بزنید:

گاه سعی کنید فیلترها را کنار بزنید و مستقیماً سراغ منبع و مبدأ بروید تا بتوانید اطلاعات خام و دست اول را با چشم خود ببینید و با گوش خود بشنوید. به افرادی که واقعا و به‌طور طبیعی در حال انجام کار هستند، عمیقا و دقیقا چشم بدوزید و گوش فرا دهید؛ با تمامی اتفاقاتی که در گوشه‌وکنار شرکت رخ می‌دهد در تماس باشید و فقط به رسیدگی کردن به هسته مرکزی اکتفا نکنید.

### ۲- مانند یک متخصص مردم‌شناسی<sup>۱</sup> عمل کنید:

بسیاری از متخصصان انسان‌شناسی، افراد را در محیط‌های طبیعی و عادی‌شان مورد مطالعه و مشاهده قرار می‌دهند. به این روش تحقیق، روش «مردم‌شناسی» اطلاق می‌شود. ما نیز به عنوان مدیران مساله‌یاب نباید فقط از اطرافیان پرسیم «آیا اوضاع رو به راه است؟!»، بلکه بایستی سعی کنیم در عمل نیز خود را با اوضاع آن‌ها درگیر نماییم. فقط به داده‌ها و گزارش‌های واسله از گروه‌های بازرسی و یا طرح‌های پیمایشی اکتفا نکنید؛ فقط به حرفی که افراد به ما گفتند بسنده نکنید: کاری که انجام می‌دهند را نیز به تماشا بنشینید؛ درست مثل یک متخصص مردم‌شناسی از دفتر کار خود بیرون بیایید و ببینید کارمندان، مشتریان، و تامین‌کنندگان، هر یک چگونه رفتار می‌کنند.

---

1. Ethnographer

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

یک مدیر مساله یاب موفق، بدون این که اجازه دهد پیش داوری ها و ذهنیت ها، واقعیت ها را از چشمش مخفی نگه دارند، به طور خاص در مشاهده موارد غیرمنتظره مهارت دارد.

#### ۳- در جستجوی الگوها باشید:

توانایی های فردی و گروهی خود را در تشخیص الگوها هدایت و تقویت کنید. روش های فردی و سازمانی خود را بر تشخیص شباهت های اتفاقات گذشته با یکدیگر متمرکز کنید. در میان داده ها و اطلاعات پراکنده درون سازمان خود، به طور هدفمند در جستجوی الگوهای معنادار باشید.

#### ۴- نقطه ها را به هم وصل کنید:

در نظر داشته باشید که یک مشکل بزرگ و وسیع معمولاً از تجمع یک سری مشکلات کوچک و جزئی که در بخش های مختلف سازمان اتفاق می افتند، شکل گرفته است. به اشتراک گذاشتن مسایل بین افراد مختلف سازمان خود را حمایت و تقویت کنید و مکانیسم هایی ایجاد کنید که به افراد کمک کند بتوانند داده ها و اطلاعات مهم را با هم ادغام کنند. با این کار خواهید توانست نقاط ظاهراً جدا از هم و بی ربط به یکدیگر را به همدیگر وصل کنید تا از شکل به دست آمده، شمایل کلی مشکل سازمان به چشمتان بیاید: نقاطی متشکل از مشکلات کوچک که در نگاه اول هیچ ارتباطی با هم ندارند اما بعد از وصل شدنشان به یکدیگر تازه مشخص می شود که چقدر به یکدیگر مرتبط بوده اند!

#### ۵- از ارتباطات به درد بخور استقبال کنید:

روشی مشابه «جایزه مداد قرمز» که شرکت خانم کلارک استفاده می‌کرد را در سازمان خود راه بیندازید؛ افراد را به ریسک کردن ترغیب کنید؛ به آن‌ها این جرأت را بدهید که وقتی اشتباهی می‌کنند آن‌را نپوشانند؛ ترس از اشتباه را در سازمان خود کاهش دهید؛ درعین‌حال، به افراد کمک کنید بین اشتباه قابل پذیرش و غیرقابل پذیرش همیشه تفاوت قایل شوند.

**۶- به افراد آموزش دهید چگونه حرف بزنند و چگونه گوش کنند:**

مخصوصاً کارکنان خط‌مقدم شرکت را در دوره‌ها و مهارت‌های «برقراری ارتباط کلامی» آموزش دهید: دوره‌هایی مانند آنچه در مثال شرکت هواپیمایی، تحت عنوان دوره CRM (مدیریت خدمه پرواز) با هدف برقرار نمودن ارتباط و آشکار ساختن اثربخش مشکلات و نگرانی‌های خدمه پرواز مطرح شد. به کارشناسان و مدیران بخش‌ها نیز آموزش دهید که افراد زیردست خود را به صحبت کردن و ابراز نظر تشویق کنند. به این گروه کارشناسان همچنین آموزش دهید که چگونه می‌توانند از ابراز نگرانی‌ها و اعلام نقطه نظرات کارکنان شرکت خود به‌طور صحیح استفاده کنند.

**۷- فیلم «دور کند» عملکرد شرکت خود را دوباره تماشا کنید:**

درست مثل مربی یک تیم ورزشی، به‌طور نظام‌مند به رفتار و عملکرد افراد خود و نیز به رفتار و عملکرد رقبای خود توجه دقیق داشته باشید. تله‌های رایجی را که سایر شرکت‌های مشابه شما معمولاً هنگام درس گرفتن از محیط و انجام تمرین‌های «شناسایی رقبا» در آن گرفتار می‌شوند، بشناسید و از افتادن در دام آن‌ها اجتناب کنید. برای افراد و گروه‌های درون سازمان خود

فرصتهایی فراهم سازید که بتوانند رفتارهای لازم برای ارتقای عملکرد خود را (درست مثل یک ورزشکار حرفه‌ای قبل از ورود به زمین بازی) تمرین کنند.

### تله انزوا<sup>۲</sup>

افراد مساله‌یاب به خود اجازه نمی‌دهند از سازمان خود و زیرمجموعه‌های تشکیل‌دهنده آن منزوی شوند: آن‌ها دیوارهایی که معمولاً دور مدیران ارشد قد برافراشته است را فرو می‌ریزند تا بتوانند به حاشیه‌های سازمان خود برسند و خود را از مزایای صحبت رو در رو با افراد گوشه‌وکنار سازمان، به صورت واقعی و اصیل (و نه از روی متن از پیش تنظیم شده) بهره‌مند کنند. سعی می‌کنند که به دور از هرگونه پیش‌داوری، اتفاقات دور از انتظار را ببینند.

متأسفانه تعداد بسیار بسیار زیادی از مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ، خود را در چار دیواری دفتر ریاست منزوی کرده‌اند. زندگی حرفه‌ای آن‌ها در واقع فقط متشکل از یک سری معاون‌ها می‌باشد: افرادی که تماس‌های او را جواب می‌دهند، ایمیل‌های او را چک می‌کنند، راننده‌هایی که وی را به جاهای مختلف می‌رسانند، و یا خریدهای او را برایش انجام می‌دهند.

این‌گونه مدیران در محل‌های قفل و حصار شده زندگی می‌کنند. در قسمت VIP هواپیما جداگانه سفر می‌کنند، و در هتل‌های پنج ستاره اقامت می‌کنند، و حرفشان این است که «ما برای رسیدن به این امکانات، زیاد تلاش کرده‌ایم» و

---

2. The Isolation Trap

به‌ندرت پیش می‌آید که یکی از مدیران ارشد بگوید: «من لیاقت این همه تشریفات را ندارم».

مدیران ارشد، اغلب درون یک حباب زندگی و کار می‌کنند و ارتباط خود را با کارکنان خط مقدم، مشتریان، و تامین‌کنندگان سازمان خود از دست می‌دهند. تله انزوا فقط مدیران ارشد را گرفتار خود نمی‌کند، بلکه رهبران سازمان در هر سطحی از سازمان که باشند گاهی خود را منزوی از اطرافیان می‌بینند: اطرافیانی که واقعا از مشکلاتی که سازمان را تهدید می‌کند، اطلاعاتی در اختیار دارند. درست است که بسیاری از رهبران سازمان‌ها با کارکنان خود در تالار خانه‌شهر، جلسات عمومی تشکیل می‌دهند و یا به‌طور ادواری به بازدید از فروشگاه‌های خود و انجام نظرسنجی چهره به چهره از مشتریان می‌پردازند، اما این برنامه‌ها معمولا بسیار رسمی و بسیار علنی، و یا غیرعلنی اما با اعلام قبلی است: افراد عمدتا می‌دانند که بازدیدهای «به اصطلاح سرزده» چه‌وقت خواهد بود و همین امر، وضعیت و شرایط محیط را به‌طرز آشکاری بسیار تحت تاثیر قرار داده و تغییر می‌دهد. اکثر اوقات، مدیران یک ظاهر تروتمیز و رو به راه را مشاهده می‌کنند و تحت تاثیر گزارش‌های مدیر و کارشناسان بخش‌های مختلف قرار می‌گیرند و هرگز متوجه نیازها و نگرانی‌های افرادی که در فروشگاه‌های آن‌ها کار می‌کنند و یا محصولات آن‌ها را مصرف می‌کنند نمی‌شوند. چنین انزوایی منجر به خودشیفتگی و رضایت کاذب از وضعیت موجود می‌شود و رهبر سازمان را از مشاهده مشکلات واقعی که سازمان با آن‌ها مواجه است باز می‌دارد.

مدیران مساله یاب این تله های انزوا را می بینند و برای این که در دام آن ها نیفتند، خود را به بطن سازمان و به عمق کارها می رسانند. درهای دفتر خود را برای شنیدن، دیدن، و دانستن مشکلات باز نگاه می دارند. این گونه افراد درباره اشتباهات سازمان خود از دیگران سوال می پرسند و در ملاً عام در مورد آن اشتباهات بحث و گفتگو می کنند. آن ها به این درجه از درک و آگاهی رسیده اند که انسان نمی تواند بدون اینکه از مشکلات خود آگاه باشد، برای حل آن ها درست تصمیم بگیرد.

### فصل دوم: چگونه از فیلترها عبور کنید

#### چرا اطلاعات فیلتر می شوند؟

سوال این است که چرا افراد اقدام به فیلتر کردن اطلاعات از مدیر و رهبر خود می کنند؟

پاسخ های متعددی برای این سوال وجود دارد، از انگیزه هایی با نیت خیر (مانند کمک به مافوق خود در تصمیم گیری) تا انگیزه های خودپسندانه برای دست یابی به مقاصد و غرض های حزبی و جناحی:

#### ۱- نگرانی های مربوط به ضیق وقت مدیران ارشد

دلیل اول این است که افراد با هدف رعایت اختصار و گزیده گویی، اقدام به خلاصه کردن گزارش ها و ارایه فشرده و چکیده آن به مدیران ارشد خود



### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

می‌نمایند. معمولاً کارکنان یک سازمان، وقت محدودی برای ملاقات حضوری با مدیران ارشد خود دارند و بنابراین فکر می‌کنند باید از این فرصت محدود، به‌طور بهینه استفاده کنند.

رهبران ارشد سازمان‌ها نیز معمولاً برای تصمیم‌گیری از معاونان خود کمک می‌گیرند و توقع دارند اطلاعات اصلی به صورت تجزیه و تحلیل شده و دسته‌بندی شده به آن‌ها ارائه شود؛ در مواردی فقط لازم می‌دانند مزایا و معایب گزینه‌های پیشنهادی مختلف را بشنوند؛ گاهی نیز از زیردستان خود می‌خواهند نظر دهند چه تصمیم و اقدامی مناسب‌تر است. همه این‌ها باعث می‌شود افراد مجبور شوند برای چارچوب زمانی محدودی که برای صحبت با مدیر ارشد خود در اختیار دارند، تصمیم بگیرند چه اطلاعاتی مهم‌تر است گفته شود. در واقع فرصت ملاقات چهره به چهره با مسئولین ارشد، آن‌قدر محدود و کمیاب است که هیچ‌کس نمی‌خواهد آن‌را با ارائه اطلاعات دسته‌بندی‌نشده و گلچین‌نشده هدر دهد. نه مدیران و رهبران سازمان و نه کارکنان هیچ‌یک دوست ندارند وقت خود را صرف اطلاعات نامربوط یا غیرموثق کنند.

برنامه‌های کاری فشرده و جلسات اداری متعدد نیز میزان بروز فیلترکردن اطلاعات را تشدید می‌کند. با توجه به سرعت ظاهراً تند جلسات در بیش‌تر سازمان‌ها، افراد می‌دانند که باید خیلی سریع سر اصل مطلب بروند.

علاوه بر این، افراد نمی‌خواهند وقت مدیران ارشد خود را با بیان مشکلاتی بگیرند که فکر می‌کنند بهتر است بدون کمک مافوق، آن‌ها را حل کنند. خیلی‌ها می‌ترسند اگر یک مشکل را به لایه‌های بالایی سازمان مطرح کنند،

ضعف و حتا بدتر از آن، بی کفایتی خود را نشان داده اند و یا از این می ترسند که به آن ها انتقاد شود چرا نتوانسته اند یک مساله کوچک را خودشان به تنهایی حل کنند و اینکه چرا وقت ارزشمند مدیر را با طرح مسایل پیش پا افتاده هدر می دهند.

## ۲- فشار اجماع

فیلتر کردن اطلاعات توسط کارکنان، همچنین زمانی رخ می دهد که تعدادی از مدیران و رهبران ارشد سازمان به یک توافق یا اجماع سریع در مورد موضوعی رسیده باشند. در چنین شرایطی، سایر افراد هم این الزام را در خود احساس می کنند که بایستی هم رأی و هم نظر با اکثریت شوند. در این حالت، هیچ کس دوست ندارد مسایلی را طرح کند که برخلاف یا مغایر با نظر اکثریت است. زیردستان معمولاً دوست ندارند به عنوان کارمندی شناخته شوند که همیشه برخلاف نظر اکثریت، ساز مخالف می زند و به اصطلاح آیه یأس می خواند.

رهبران و مدیران ارشد نیز خود با اعلام یا القای اینکه تصمیم خود را در مورد موضوعی گرفته اند، جوئی را به وجود می آورند که همه مجبور می شوند هم رنگ جماعت شوند. وقتی مدیران ارشد هیچ علاقه و تمایلی به دانستن بیش تر در مورد موقعیت و شرایط نشان نمی دهند، با این رفتار خود کارکنان سازمانشان را به فیلتر کردن اطلاعاتی که ناهمسو با میلشان باشند، ترغیب می کنند.

افراد شاغل در یک سازمان هم وقتی ببینند مدیر ارشدشان تصمیم خودش را گرفته، از لحاظ منطقی با خود حساب می کنند که دیگر صلاح نیست بیش از این حساسیت نشان دهند. به هر حال آن ها می خواهند در تصمیمات بعدی هم

باز فرصت نظر دادن به آن‌ها داده شود و اصلاً دوست ندارند که صندلی خود را در جلسات بعدی از دست بدهند.

افراد برای اینکه اختیارات، قدرت، و موقعیت خود را در سازمان حفظ کنند، وقتی می‌بینند مدیر ارشدشان دوست ندارد مغایر با تصمیم و نظر خود، حرف دیگری بشنود، مصلحت را در موافقت با جمع می‌بینند و برای اینکه از شانس مشارکت در تصمیم‌گیری‌های بعدی محروم نشوند، از خیر اعلام نظر در موضوع فعلی می‌گذرند.

### ۳- پافشاری بر تائید نظر خود (تعصب تایید<sup>۳</sup>)

گاهی نیز فیلتر کردن اطلاعات به صورت کاملاً ناخودآگاه اتفاق می‌افتد؛ روان‌شناسان ثابت کرده‌اند انسان ذاتاً تمایل دارد اطلاعات را به صورت ذهنی‌گرا (و جهت‌دار) و نه کاملاً عینی‌گرا پردازش کند. ما انسان‌ها معمولاً دنبال اطلاعاتی هستیم که با نظرات و فرضیات کنونی‌مان سازگار باشد و اگر اطلاعاتی که به دست می‌آوریم، با دیدگاه کنونی‌مان در مورد موضوعی خاص سازگار نباشد، برای اجتناب و پرهیز از آن‌ها و یا حتی انکار کردن آن‌ها تلاش می‌کنیم. روان‌شناسان به این تمایل ذاتی بشر، «تعصب تایید» می‌گویند. ما اکثر اوقات متوجه نیستیم که با اطلاعات و نیز افراد، تا چه اندازه متعصبانه و جانبدارانه برخورد می‌کنیم.

علاوه بر این، این تعصب در شکل‌های مختلف بروز می‌کند که گاه بسیار مستقیم و گاه نیز غیرمستقیم است. در اقدامات شخصی خودمان نیز زیاد پیش

---

### 3. Confirmation Bias

می‌آید که در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، با تعصب برخورد کنیم، یا این که برای تشکیل جلسه و مشورت با دیگران، افراد خاصی را دعوت می‌کنیم و به افراد خاص دیگری نیز اطلاع نمی‌دهیم، و این گزینش‌مان نیز بر اساس گرایش عقاید و نظرات افراد است. منظور از «تعصب تایید» نیز در این جا دقیقا همین است. البته این تعصب تایید گاهی در حالت‌های مخفی‌تر نیز بروز می‌کند؛ مثلا به‌عنوان مدیر یک جلسه، شرکت‌کنندگان در جلسه را به ترتیب خاصی مورد خطاب قرار می‌دهیم، طوری که برای برخی افراد امتیاز ویژه‌ای ایجاد شود تا اطلاعات تاییدکننده نظر خودمان، به‌طور غیرمستقیم و از زبان آن‌ها بیش‌تر مطرح شود و نهایتا گزینه ترجیحی‌مان پررنگ‌تر جلوه کند. حتا محل نشستن افراد در جلسه را به‌نحوی چیدمان می‌کنیم تا افرادی که حدس می‌زنیم اطلاعات و گزارشات غیرمؤید نظرمان را دارند، نتوانند نزدیک به تصمیم‌گیرندگان اصلی جلسه بنشینند. چرا که وجود فاصله فیزیکی، خود یک دلالت ضمنی قوی راجع به روابط سیاسی و توزیع قدرت در سازمان به‌همراه دارد و به‌همین علت نیز فرد را از طرح مسایل و موارد غیر مؤید نظر ما باز می‌دارد و منصرف می‌سازد.

#### ۴- حمایت و جانبداری

در برخی موارد، فیلتر کردن اطلاعات فقط بنا به دلایل صرفا خودخواهانه افراد اتفاق می‌افتد. طرفداران یک موضوع خاص در سازمان، گاهی اطلاعات را طوری به رهبر ارائه می‌کنند که پیشنهاد و نظر خودشان را پررنگ کند و دیگران را نیز به طرفداری از همان نظر سوق دهد؛ ضمنا اطلاعاتی را نیز که خطرات یا هزینه‌های مرتبط با نظر آن‌ها را مطرح می‌کند، سانسور می‌کنند.

### چگونه از فیلترها عبور کنید؟

اگر یک مدیر یا رهبر دوست دارد مشکلات اساسی شرکت یا سازمان خود را قبل از آن که تبدیل به مشکلات غول آسا شده باشند پیدا کند، بایستی سعی کند بفهمد چرا زیردستانش ممکن است تصمیم به پوشاندن (فیلتر کردن) خبرهای بد بگیرند. در واقع مدیر باید از این نکته آگاه باشد که گاهی رفتار خود او باعث می شود مشاورانش اطلاعات ناگوار را از وی مخفی کنند. با در نظر گرفتن این واقعیت ها، مدیر یا رهبر می فهمد که باید جو مساعدی را در محیط کار برای کارکنان به وجود آورد که همه افراد برای اطلاع رسانی و صحبت کردن با وی، احساس امنیت و راحتی کنند، ولو این که خبری را که می خواهند بگویند برخلاف نظر اکثریت اعضای شرکت باشد.

البته برای این که یک مساله یاب موفق و پیشرو باشید، باید یک گام دیگر نیز جلوتر بروید: هر چند وقت یک بار، پا را از حیطه گزارشات مستقیم و مرسوم فراتر بگذارید و با این کار، فیلترهای اطرافتان را دور بزنید تا بتوانید داده های دست اول و خام را از طریق صحبت کردن بی واسطه با عوامل اصلی و نیز با افرادی که دیدگاه های کاملا متفاوت از مشاوران نزدیک شما دارند، به دست آورید.

خلاصه این که رهبران هر از چند گاهی باید این قیف ورودی اطلاعات به سمت قله هرم سلسله مراتب سازمانی را که به طور مداوم اطلاعات را دسته بندی، خلاصه سازی، و تصفیه می کند، باز کنند؛ از چارچوب های بالا و پایین، و جلو و عقب دایره مدیریت اجرایی سازمان خود، و بلکه از چارچوب

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

سازمان خود نیز فراتر نگاه کنند تا بتوانند قبل از آن که افرادی این پیام‌های داده‌ها را استنباط کنند و در قالب اسلایدهای تزیین شده و پر زرق و برق پاورپوینت بسته‌بندی کنند، خود به‌طور مستقیم به اطلاعات جدید دست یابند. برای انجام این کار مهم، مدیران و رهبران بایستی پنج تکنیک مندرج در جدول ۲-۱ را تمرین کنند و بر آن‌ها مسلط شوند.

البته این فعالیت‌ها برای یک مدیر ارشد با آن همه برنامه‌های کاری و وظایف فشرده، شاید زمان‌بر و وقت‌گیر باشد، اما اگر همین کار بتواند باعث شود تهدیدها و نیز فرصت‌ها را خیلی زودتر پیدا کنیم، به‌نظرتان آیا ارزش وقت صرف کردن را ندارد؟!

جدول (۲-۱): پنج راهبرد برای عبور از فیلترهای اطلاعات

<p>۱- با دو گوش خودتان بشنوید:</p> <p>بطور مستمر فرصت‌هایی را فراهم کنید تا مدیران ارشد و مخاطبین اصلی سازمان بتوانند با یکدیگر گفتگوی صمیمانه و مستقیم داشته باشند.</p> <p>مدیران اجرایی را ملزم کنید نسبت به رفع مشکلاتی که از این طریق به گوششان می‌رسد، اقدام کنند.</p>
<p>۲- نظرات و صدای افراد مختلف را بشنوید و در جستجوی نظرات متفاوت باشید:</p> <p>مسئولیت ارائه گزارش‌های اساسی را به‌طور ادواری به افراد مختلف محول کنید.</p> <p>با افراد مختلف از لایه‌های پایین سازمان یا شرکت خود نیز تشکیل جلسه دهید.</p> <p>دنبال شنیدن نظرات مصرف‌کنندگان واقعی کالاها یا خدمات خود نیز باشید.</p>

<p>۳- با جوان ترها در ارتباط باشید:</p> <p>جوان ترین و باهوش ترین افراد را چه در داخل و چه در خارج سازمان خود پیدا کنید. با استفاده از آن‌ها از روندها و گرایش‌های جدید مطلع شوید و به دیدگاه‌های متفاوت دنیای پیرامون خود دست یابید.</p>
<p>۴- به گوشه و کنار (حواشی) سازمان نیز بروید:</p> <p>با کارکنان واحدها یا شعب دورافتاده‌ترین نقاط نیز ارتباط برقرار کنید و از طریق آن‌ها از روش‌های جدید و یا گروه‌های کوچک نوپا که در خارج از بازار اصلی شرکت شما مطرح هستند، مطلع شوید.</p> <p>بین آن‌چه افراد نزدیک شما و مشاوران خاص‌تان می‌گویند و آن‌چه در حواشی کسب‌وکارتان در حال وقوع است، بیش‌تر بر موارد مغایر و ناهمگون (و نه فقط موارد موافق) تمرکز کنید.</p>
<p>۵- با «غیر»ها نیز صحبت کنید:</p> <p>این عادت را در خود به‌وجود آورید که با پرسنلی غیر از کارکنان خود، مشتریانی غیر از مشتریان خود، و تامین‌کنندگانی غیر از تامین‌کنندگان خود نیز صحبت کنید: گروه‌هایی که به‌هردلیل تصمیم گرفته‌اند با سازمان شما تعامل و تبادل نداشته باشند.</p>

در متن کامل این کتاب در ادامه به تشریح هر یک از تکنیک‌های بالا با ذکر موردکاوی‌های عملی برای هر کدام می‌پردازد. به عنوان مثال:

اصول مشاهده موفق و اثربخش [بایدها و نبایدها]

بایدها:
---------

- ۱- سعی کنید قبل از شروع به مشاهده، تمامی پیش‌داوری‌ها و پیش‌فرض‌هاتان را کنار بگذارید.
- ۲- مشاهده‌های خود را در شرایط متفاوت و از زوایای مختلف انجام دهید.
- ۳- افراد منبع اطلاعات را عاقلانه انتخاب کنید.
- ۴- در یادداشت‌برداری دقت کنید و از گفتگوهای اصلی، نقل‌قول استخراج کنید و اسناد مهم را جمع‌آوری کنید.
- ۵- گوش‌کننده فعال باشید و نه منفعل.
- ۶- مشاهداتی را که شما را شگفت‌زده کرده و یا با عقاید و تصورات قبلی‌تان مغایرت دارد، به‌طور نظام‌مند ثبت کنید.

نبايدها:

- ۱- با یک‌سری از توقعات که انتظار دارید اتفاق بیفتد، شروع نکنید.
- ۲- فقط یک گروه بسیار کوچک یا گزینش‌شده افراد را معیار نتیجه‌گیری‌های کلان خود قرار ندهید.
- ۳- به صدا و نظر فقط یک فرد، صرفاً به‌خاطر این‌که به متخصص بودن شهرت پیدا کرده است، اکتفا نکنید.
- ۴- تمام چیزهایی را که می‌شنوید در حافظه‌تان ذخیره نکنید.
- ۵- پرسش‌های جهت‌دهنده به پاسخ را نپرسید.
- ۶- فقط داده‌هایی را که پیش‌فرض‌های نسبتاً متعصبانه شما را تایید و اثبات می‌کنند، جستجو و ثبت و ضبط نکنید، بلکه به همه داده‌ها به یک چشم نگاه کنید.



در فصل چهارم کتاب مساله یابی، تحت عنوان "دنبال الگوها بگردید"، مطالب زیر قابل توجه می باشند:

### چگونه توانایی تشخیص صحیح الگو را در خود ایجاد کنیم

اکنون بیایید به این موضوع بپردازیم که رهبر یک سازمان چگونه می تواند توانایی های خود را در تشخیص الگو هدایت و تقویت کند.

تمرکز این بخش از کتاب بر این خواهد بود که:

- ◆ چگونه از طریق برقراری تشبیه، بهتر استدلال کنیم
- ◆ چگونه کارکنان کم تجربه تر خود را راهنمایی کنیم تا بتوانند مشکلات را زودتر تشخیص دهند
- ◆ چگونه از طریق تجزیه و تحلیل نظام مند مشکلات، بتوانیم الگوها را در سطح سازمان خود شناسایی کنیم

### تشبیه های بهتر

نوستات و می یک روش ساده برای تقویت توانایی های تشخیص الگو پیشنهاد کرده اند؛ آن ها بر این باورند که یک رهبر باید ابتدا به طور دقیق، شرایط فرا روی خود را بسنجد و سپس وضعیت مشاهده شده را در سه دسته وضعیت «شناخته شده»، «نامشخص»، و «تصور شده» تفکیک کند: اگر احاطه روشن و کاملی بر وضعیت موجود نداشته باشد، نخواهد توانست یک تشبیه مفید را تصور کند و یا چنان تشبیهی را به درستی برقرار نماید؛ اگر برای این کار

معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

به درستی تمرین کنیم، حدس و گمان‌های پنهان مانده به مرور آشکار می‌شوند و نیز حدس و گمان‌ها از قطعیت‌ها و واقعیت‌ها تفکیک خواهند شد.

پرسیدن هفت پرسش مندرج در جدول ۴-۱ کمک می‌کند تا بتوانید تصورات خود را به درستی مورد مذاقه قرار دهید:

جدول ۴-۱ چگونه تصورات و حدس و گمان‌های خود را مورد مذاقه قرار دهیم:

هفت پرسش اساسی
۱- در این موقعیت چه واقعیت‌هایی وجود دارد؟
۲- چه مسائلی مبهم یا نامشخص‌اند؟
۳- چه حدس‌های آشکار و ضمنی‌ای داشته‌ایم؟
۴- آیا واقعیات‌ها را با تصوراتمان در هم آمیخته‌ایم؟
۵- اگر فردی از بیرون سازمان و بدون جانبداری و تعصب، به این حدس‌های ما نگاه کند، چه قضاوتی خواهد داشت؟
۶- اگر هریک از حدس‌های ما اشتباه باشد، کدام‌یک از تصمیماتی که اتخاذ کرده‌ایم، و هر کدام به چه نحو تغییر خواهند کرد؟
۷- آیا می‌توانیم داده‌هایی جمع‌آوری کنیم، یا آزمایش ساده‌ای ترتیب دهیم، یا تجزیه و تحلیل خاصی انجام دهیم تا به کمک آن بتوانیم حدس‌های اصلی‌مان را تایید یا رد کنیم؟

در فصل پنجم نیز تحت عنوان " نقطه‌ها را به هم وصل کنید"، مطالب زیر به تفصیل بحث شده است که در اینجا بخش‌های پایانی این فصل ارایه می‌گردد:

### چگونه تشریک اطلاعات را تسهیل کنید؟

رهبران سازمان‌ها چگونه می‌توانند بر موانع فراروی تشریک اطلاعات غلبه کنند تا بتوانند «وصل کردن نقطه‌ها به هم» را به‌طور اثربخش‌تر انجام دهند؟ چگونه می‌توانند قطعات جدا افتاده داده‌ها را آشکار و ترکیب کنند تا بتوانند مشکلات و تهدیدهای بزرگ را در سازمان خود شناسایی و کشف نمایند؟ برای رسیدن به پاسخ این پرسش، بیایید با بررسی شیوه «وصل کردن مؤثرتر نقطه‌ها» در تیم‌های کاری کوچک شروع کنیم و سپس به چالش‌های تشریک و ترکیب اطلاعات بین واحدهای مختلف یک سازمان بزرگ پردازیم.

#### ۱- رهبری کردن تیم‌ها

ممکن است بر این باور باشید که سبک رهبری مبتنی بر توافق عام و اجماع، و نیز رهبری مشارکتی می‌تواند باعث ارتباطات بیش‌تر و تشریک اطلاعات وسیع‌تر درون تیم شما شود، و یا رویکردهای «رهبری دستوری»<sup>۴</sup> مانع جریان اطلاعات گردد؛ اما واقعیت این است که شواهد پژوهشی، این تصور سنتی را به‌طرز جالب‌توجهی در هم می‌پیچد. جیم لارسون و همکارانش در مطالعه‌ای به مقایسه سبک‌های رهبری مشارکتی و دستوری پرداختند و سبک اول را رهبرانی تعریف کردند که قدرت را بین زیردستان خود به اشتراک می‌گذارند و دیدگاه خود را زمانی مطرح می‌کنند که ابتدا به زیردستان خود این فرصت را

---

4. Directive leadership

داده باشند که نظر خود را مطرح کنند؛ رهبران دستوری نیز در تعریف آن‌ها افرادی هستند که از همان ابتدا کنترل امور را در دست می‌گیرند و دیدگاه‌های خود را بیان می‌کنند و زمانی که سایر افراد نظر خود را مطرح می‌کنند، نقش «وکیل مدافع شیطان» را بازی می‌کنند (وانمود می‌کنند با نظر آن‌ها مخالفند تا از این طریق بتوانند مباحثه بیش‌تری داشته باشند).

آقای لارسون و همکارانش کشف کردند رهبران مشارکتی معمولاً اطلاعات خصوصی‌تر اعضای تیم را بهتر آشکار می‌کنند، درحالی‌که رهبران دستوری غالباً اطلاعات اشتراک‌نیافته را (حتا زمانی که آن اطلاعات دیدگاه خود رهبر را نیز تایید نکند) تکرار می‌کنند. بنابراین رویکرد رهبری دستوری می‌تواند گروه را ترغیب کند تا داده‌ها و اطلاعات اشتراک‌نیافته را با دقت بیش‌تری تحلیل کنند و آن‌را در روند تصمیم‌گیری تیم به‌کار گیرند. البته رهبران دستوری بایستی مراقب باشند و با احتیاط عمل کنند زیرا بیان قاطع دیدگاهشان در ابتدای کار می‌تواند نظرات مغایر را در نطفه خفه کند و گفتگوی پویا و بانشاط را قطع نماید. «تاییدکننده نظر رییس بودن» می‌تواند در شرایطی که سبک رهبر سازمان بیش از حد «دستوری» است، مشکل‌آفرین باشد. امی ادمونسون، مایکل واتکینز، و من معتقدیم رهبران بایستی با این شیوه از مشکل فوق اجتناب کنند که «برای تسهیل روند گروه، سبک رهبری دستوری را دنبال کنند، اما درعین‌حال سعی کنند در محتوای تصمیم‌ها، حالت مستبدانه نداشته باشند.» به‌جای بیان کردن دیدگاه خود در شروع امر، بهتر است بر مهارت‌های تسهیل‌گری خود تمرکز کنند و به‌صورت فعالانه مداخله کنند تا اطلاعات خاص افراد، آشکار و مطرح شود و برای این‌کار می‌توانند افراد گروه را به

گفتگوی پرانرژی و بانشاط بکشانند. علاوه بر این، رهبران سازمان‌ها می‌توانند قطعات اصلی اطلاعات خاص را روشن و آشکار کنند و این اطمینان را ایجاد کنند که تیم به این داده‌ها توجه کافی خواهد کرد. اینگونه «مداخله در روندها» می‌تواند هم‌زمان با این که سطح مناظرات و گفتگوهای سازنده آن‌ها را محدود نمی‌کند، به تیم کاری نیز کمک کند تا «نقطه‌ها را به هم وصل کنند».

پرسش بعدی نیز این است که رهبران بایستی چه نوع رفتارهایی داشته باشند تا بتوانند مدیریت اطلاعات را به‌نحو اثربخش‌تری پیش ببرند؟

- ◆ اول این که رهبران بایستی «مدت مکالمه افراد را مدیریت کنند» و اطمینان حاصل کنند که تعداد کمی از افراد تیم، کل مباحثه را در دست بگیرند. رهبران بایستی به‌صورت فعالانه، اعضای ساکت گروه را پیدا کنند و آن‌ها را به مشارکت در مباحث ترغیب نمایند.
- ◆ دوم این که رهبران بایستی ایده‌ها یا اظهاراتی را که سریع مطرح می‌شوند اما توجه لازم را از سوی اکثریت اعضای تیم دریافت نمی‌کنند، به بیان دیگری مطرح کنند و یا خلاصه آن‌ها را دوباره بیان کنند. با بازگرددن آن‌چه گفته شده است، رهبران می‌توانند تفسیر و برداشت خود از اطلاعات جدید مطرح‌شده را بیازمایند و نیز اطمینان حاصل کنند که سایر اعضای گروه، ایده‌ای را که ممکن است در مرتبه اول نگرفته باشند، این بار به خوبی شنیده و درک کرده‌اند.
- ◆ سوم این که وقتی افراد اطلاعات جدید خود را مطرح می‌کنند، رهبران بایستی پرسش‌های روشن‌کننده بپرسند. همچنین می‌توانند از سایر اعضای تیم بپرسند آیا نکات جدیدی را که فرد گفته است فهمیده‌اند یا

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

خیر. چنین پرسیدن‌هایی نه تنها فهمیدن یا نفهمیدن افراد را روشن می‌کند، بلکه داده‌های دیگری را نیز که ممکن است هنوز بیان نشده باشند آشکار می‌سازد.

◆ چهارم و آخر نیز این که رهبران بایستی افراد را ترغیب کنند تا دیدگاه‌های متعدد را مطرح کنند و گاهی نیز مناظره‌ها و گفتگوهای را شروع کنند که بتواند فرضیات و اطلاعات بیش‌تری را آشکار کند.

شاید مهم‌ترین نکته نیز این باشد که رهبران بایستی در اواخر فرایند تصمیم‌گیری، کمی وقت بگذارند تا بتوانند حوزه‌های باقیمانده عدم قطعیت را برجسته و روشن کنند تا شاید این عدم قطعیت‌ها نیز قبل از اتخاذ تصمیم نهایی حل و فصل شود. برای انجام این کار، رهبران می‌توانند پرسش‌های زیر را طرح کنند:

- ۱- چه چیز دیگری را بایستی بدانیم تا بتوانیم تصمیم درستی بگیریم؟
- ۲- آیا فرضیاتی را مطرح کرده‌ایم که بتوان با جمع‌آوری اطلاعات بیش‌تر، از صحت و درستی آن‌ها مطمئن شویم؟
- ۳- آیا داده‌های بیش‌تری وجود دارد که بتواند اختلافات بین نظرات اعضای گروه را حل و فصل کند؟
- ۴- چنین اطلاعاتی را از کجا می‌توانیم پیدا کنیم؟
- ۵- آیا کسی هست که به این نوع داده‌ها دسترسی داشته باشد؟

با پرسیدن این نوع سوالات، رهبران می‌توانند بر شکاف‌های موجود در مخزن دانش اعضای تیم تاکید کنند و سپس جستجو برای پرکردن این شکاف‌ها را تحریک کرده و برانگیزند. با انجام این کار، رهبران می‌توانند اطلاعاتی را آشکار

کنند که هنوز مطرح نشده است؛ از طریق این گفتگوهای پرنشاط و فعالانه، رهبران بایستی به طور صریح از اعضای تیم درخواست کنند که پیوندهای بین قطعات مختلف اطلاعات را در نظر بگیرند و سپس از آن‌ها بخواهند به دنبال ارتباطات و همچنین تناقض‌ها و ناهماهنگی‌ها بگردند. رهبران بایستی یک روند ترکیب و یکپارچه‌سازی را ترغیب و تشویق کنند، نه اینکه فقط یک بدهستان ستیزه‌جویانه را بین دیدگاه‌های مختلف مطرح شده راه بیندازند.

بعد از فصل ششم با عنوان " شکست‌های مفید را تشویق کنید"، فصل هفتم " چگونه گفتن و چگونه شنیدن را به افراد بیاموزید" با نقل قولی از آرنولد رد اورباخ («مهم نیست به آن‌ها چه می‌گویید؛ مهم این است آن‌ها چه می‌شنوند.» آغاز می‌شود).

### چگونه ارتباطات بین فردی تان را بهبود دهید؟

پس چگونه می‌توان ارتباطات را در درون یک سازمان به نحوی بهبود داد که رهبران و اعضای گروه‌ها، آن‌چنان که در فاجعه تنریو رخ داد رفتار نکنند؟

واضح است که رهبران بایستی رفتار خود را اصلاح کنند و ارتباطات خود با دیگران را ارتقا دهند. همچنین رهبران سازمان‌ها بایستی تبدیل به معلم شوند و برای پرورش و توسعه مهارت‌های ارتباطات بین فردی در زیردستان خود، قبول مسئولیت کنند. در صورت لزوم رهبران می‌توانند متخصصانی را از بیرون سازمان به کار گیرند (مانند مربیان دوره‌های CRM در شرکت‌های هواپیمایی)، و

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

مهم‌تر از همه این‌که رهبران ارشد خود بایستی در عمل الگوی رفتاری خوبی برای سایر افراد سازمان‌شان باشند.

برای شروع، بایستی بر اهمیت اولین جلسه‌ای که افراد یک گروه دورهم جمع می‌شوند تا یک پروژه را استارت بزنند، تاکید کنیم؛ این جلسه به‌منزله موقعیتی است برای شروع روند شکل‌گیری یک تیم؛ طی آن جلسه، اهداف، رویه‌ها، و مسئولیت‌ها مطرح می‌شود. شرکت‌های هواپیمایی به این‌گونه جلسات «بریفینگ پیش از پرواز» می‌گویند. همچنین بایستی به «زمان دست به دست شدن‌ها» در سازمان خود توجه ویژه داشته باشیم: زمان‌هایی که یک وظیفه یا پروژه از یک واحد سازمان به واحد دیگر تحویل داده می‌شود؛ مشکلات نیز معمولاً در همین دست به دست شدن‌هاست که به‌وجود می‌آیند. ارتباطات ضعیف باعث می‌شود اطلاعات اساسی و مهم از یک گروه کارکنان به گروه دیگر به‌درستی منتقل نشود و همین امر باعث می‌شود مشکلات بزرگ‌تر شروع به شکل‌گرفتن کنند. در پایان نیز بایستی اشاره کرد که رهبران سازمان باید این مسئولیت را به‌عهده بگیرند که به کارکنان خود آموزش دهند چگونه با شهادت صحبت کنند و نیز وقتی کسی یک خبر بد را برایشان می‌آورد چگونه فعالانه گوش کنند.

تعدادی راهبرد مرتبط با ارتباطات وجود دارد که می‌تواند به موفقیت بیش‌تر این دست به دست شدن‌ها کمک کند:

---

#### 5. handoffs



معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

- ◆ سعی کنید ارتباطات خود را حتالمقدور به صورت رو در رو داشته باشید تا از این طریق بتوانید از اشارات غیرکلامی و پرسیدن های تعاملی نیز بهره گیرید.
- ◆ اطلاعات مکتوب را نیز قبل از برگزاری جلسه مرور رو در رو، به طرف مقابل خود بدهید تا بهتر بتواند خود را برای انجام دست به دست کردن اطلاعات آماده کند.
- ◆ در عین حال که سعی می کنید جلسات مرور حتالمقدور کوتاه و مختصر باشند، هرگز جریان اطلاعات را قطع نکنید.
- ◆ همه اعضای تیمها را گردهم بیاورید تا همه برای همدیگر مرور را انجام دهند، نه این که فقط نماینده ای از هر گروه برای انجام دست به دست کردن اطلاعات تعیین شود. اگر به همه اعضای گروه فرصت مشارکت در فرایند انتقال اطلاعات به گروه بعد داده شود، احتمال سوء ارتباطات ناشی از حذف مراحل از روند کاهش می یابد.
- ◆ هرکدام از طرفین بایستی برداشت خود را از آنچه شنیده اند بازگو کنند و طرف مقابل بایستی صحت یا عدم صحت استنباط آنها را تایید و اعلام کند.

در ادامه همین فصل، نویسنده با طرح پرسش زیر به ادامه بحث می پردازد:

چگونه به طور مؤثر حرف تان را بزنید؟

- ◆ برای شروع، بایستی فردی را که نگرانی تان را برای وی مطرح می کنید، با اسم مورد خطاب قرار دهید.

- ◆ سپس بایستی به‌طور واضح و مختصر، نگرانی خود را با استفاده از «احساسی که دارید» بیان کنید. منظور آقای بیشاپ از این اصطلاح این است که بایستی توضیح دهید مشکل مربوطه باعث ایجاد چه احساس و عقیده‌ای در خود شما شده است.
- ◆ سوم اینکه از ضمیر اول شخص («من») برای بیان این عقیده و احساس خودتان درباره آن مشکل استفاده کنید، نه این که بخواهید احساس شخصی‌تان را از زبان دیگران نقل کنید؛ مثلاً می‌توانید بگویید: «من راجع به این مساله حس بدی دارم چون...» و مشکل را همان‌طور که به نظر شما آمده است، بیان کنید: «از دیدگاه من، به نظر می‌رسد که...».
- ◆ در مرحله چهارم، حتماً یک یا چند راه‌حل پیشنهادی نیز برای حل آن مشکل بدهید. به‌قول معروف «فقط نگو که داره سیل میاد؛ به‌جای این‌کار، یه سیل‌بند بساز!». در این مورد آقای بیشاپ معتقد است ابتدا بایستی توضیح دهید چرا فکر می‌کنید یک سیل در راه است و سپس نیز توضیح دهید چگونه می‌توان با یک سیل‌بند جلوی آن را گرفت. ارایه چندین راه‌حل ممکن، خود حاکی از آن است که شما خود نیز حاضرید برای کمک در رویارویی با این مشکل، بخشی از بار را به دوش بگیرید، نه این که فقط خواسته باشید مشکل را در دامن فرد دیگری انداخته باشید. با این روش می‌توانید حالت تدافعی طرف مقابل‌تان را نیز کاهش دهید و احتمال بروز تعارض بین‌فردی نیز با این کار به حداقل می‌رسد.
- ◆ مرحله آخر نیز این است که اظهارات جسورانه خود را با این لحن به پایان ببرید که سعی کنید تایید و موافقت طرف مقابل‌تان را بگیرید؛ مثلاً بپرسید «آیا این ارزیابی‌های من صحیح است؟»؛ این سوال در واقع طرف

معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

مقابل شما را ملزم می‌کند که به ابراز نگرانی و اظهار وجود مشکل شما توجه کند، پاسخ دهد، و پیگیری کند.

خلاصه راهبردها برای صحبت کردن اثربخش تر با مافوقها

توضیح	راهبرد
در مورد فردی که سعی دارید متقاعدش کنید، تحقیق کنید و وی را بیش تر بشناسید. در مطرح کردن نظرات خود به وی، شیوه پردازش اطلاعاتی خاص وی را رعایت کنید.	۱- مخاطب خود را بشناسید
سعی کنید بفهمید چه کسی ممکن است از تلاش شما برای روشن کردن یک مشکل خاص، احساس خطر کند. آن فرد را مورد نکوهش قرار ندهید و او را مقصر نخوانید. درعوض، تمرکزتان روی بهبود دادن اوضاع باشد.	۲- پیشینه را درک کنید
قدرت در جماعت است. افرادی را پیدا کنید که نقطه نظر شما را تایید می‌کنند. خط مقدم را بسیار متحدانه بچینید.	۳- دنبال افراد متحد با خود بگردید و با آنها ائتلاف ایجاد کنید
افرادی را که گوش ما فوق هدف نهایی شما (برای رساندن صدایتان) را در اختیار دارند، پیدا کنید. به آنها وصل شوید و سعی کنید آنها را	۴- از طریق هم‌رازاها و دربان‌های اطلاعاتی افراد ارشد کار را

معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

پیش ببرید	با خودتان همراه و همگام سازید.
۵- ابتدا بر تفکر واگرا تمرکز کنید	به یاد داشته باشید که هدف کوتاه مدت شما نبایستی متقاعد کردن فوری همه افراد با دیدگاهتان باشد. در آغاز فقط سعی کنید افراد را ترغیب کنید در مورد موقعیت فرارو، از جهات متفاوت با قبل نیز بیندیشند.
۶- راه حل پیشنهادی ارائه دهید	فقط به طرح مشکل اکتفا نکنید، بلکه یک سری راه حل ممکن را نیز مطرح کنید و نشان دهید که خودتان نیز آماده‌اید برای رفع مشکل کمک کنید.

در ادامه (در فصل هشتم)، بعد از ذکر ده‌ها مثال موردی و بیان نکات کاربردی هر کدام برای تحقق تبدیل شدن شما به یک مساله‌یاب در سازمان خود، **ابعاد سه‌گانه یک نگرش جدید برای مساله‌یاب شدن رهبران و مدیران مطرح شده است:**

در طول این کتاب بحث کردیم که رهبران تمامی سطوح سازمان‌ها بایستی مهارت‌های مساله‌یابی را در خود پرورش دهند. همچنین هفت مهارت و قابلیت اصلی را برای این‌که بتوان اطمینان حاصل کرد که مشکلات در سازمان شما پنهان نشده‌اند، به‌طور عمیق مورد شرح و بررسی قرار دادیم. پروسه‌ها و تکنیک‌های گفته شده در فصل‌های قبل، به شما کمک می‌کنند خبرهای بدی را که معمولاً تا زمانی که کار از کار گذشته خود را نشان

نمی‌دهند، کشف و شناسایی کنید. البته برای این که یک مساله یاب موثر و موفق شویم، نیاز است یک نگرش متفاوت داشته باشیم (و نه فقط یک سری رفتارها و قابلیت‌های جدید). چنین نگرشی با مقدار معینی کنجکاوی هوشمندانه نسبت به شناسایی اطلاعات شروع می‌شود (فصل نهم). بایستی رغبت داشته باشیم که پرسش‌گر باشیم و همیشه دنبال دانستن درباره موارد آشنا و نیز ناآشنا باشیم.

#### ۱- کنجکاوی هوشمندانه

مساله یابی نیازمند مقدار معینی کنجکاوی هوشمندانه است؛ نیاز است یک ذهن خستگی‌ناپذیر داشته باشیم که هرگز از مقداری که در مورد یک موضوع می‌داند، احساس رضایت نکند (صرف نظر از این که چقدر تخصص و تجربه را در آن موضوع گردآوری کرده باشیم). بایستی این غریزه را داشته باشیم که پرسش‌های گیج‌کننده‌ای را که ممکن است درک سنتی‌مان را به چالش بکشاند، باز کنیم. بایستی در مقابل آن دسته متخصصانی که ممکن است احساس کنند یک مساله خاص دیگر بسته شده است و پایگاه دانش درباره آن موضوع دیگر کامل و قطعی است، مقاومت کنیم و از تلاشمان منصرف نشویم. شاید از همه این‌ها مهم‌تر نیاز است آمادگی و رغبت داشته باشیم تا قضاوت‌ها و نتیجه‌گیری‌های قبلی خودمان را نیز مورد تردید و تشکیک قرار دهیم. این نکته آخر ممکن است به‌طور ویژه برای اکثر ما دردسرساز باشد.

مشارکت کردن فعالانه در فعالیت‌های جدید و چالش‌برانگیز، ظرفیت نوروپلاستی مغز (یعنی توانایی مغز برای بازسازی مانده‌ی انطباقی خود و نتیجتاً

افزایش عملکرد آن) را به کار می‌گیرد. مساله‌یابی نیز نیازمند توانایی در مواجهه با ابهام و دوپهلویی و نیز گاه‌ها مرتب‌سازی علایم ظاهرا مغایر و متضاد می‌باشد و به ظرفیت و توانایی در درک مفهوم از موقعیت‌های بهم‌ریخته و نیز تمایل به نگاه به موقعیت‌های آشنا اما از زاویه‌های متفاوت احتیاج دارد. تجربیات یادگیری جدید معمولا مدل‌های مفهومی جدیدی را برای چگونه فکر کردن درباره یک موقعیت آشنا و نیز قالب‌های جدید ارجاع برایمان فراهم می‌کند. تجربیات جدید می‌تواند فرضیه‌های مسلم پنداشته شده و عمیقا درونی‌شده‌مان را تکان بدهد و آن‌ها را متزلزل کند. شاید بتوان گفت داشتن یک ذهن کنجکاو که از یادگرفتن درباره چیزهای جدید و دانستن نادانسته‌ها لذت می‌برد، ارزشمندترین دارایی یک فرد مساله‌یاب است.

## ۲- تفکر سیستمی

مساله‌یاب‌های موفق نه‌تنها یک نگرش کنجکاوانه دارند، بلکه تفکر سیستمی را نیز در پیش می‌گیرند و می‌دانند که مشکلات کوچک معمولا ناشی از سهل‌انگاری و سوءرفتار یک فرد نیست، بلکه غالبا می‌تواند نمایانگر مسایل سیستمی وسیع‌تر در سازمان باشد.

مساله‌یاب‌های موفق و اثربخش، برای پیدا کردن اشتباه و سپس پیدا کردن مقصر آن شتاب‌زده نیستند؛ آن‌ها یک گام عقب‌تر می‌گذارند و می‌پرسند اصلا چرا این اتفاق افتاد؛ می‌پرسند آیا مشکلات بنیادین سازمانی شرایطی را ایجاد کرده است که در اثر آن احتمال بروز این خطای کوچک افزایش یافت؟

مساله‌یاب‌های موثر درک می‌کنند که به راحتی می‌توان فردی را از بین نیروهای صف سازمان که مرتکب خطا شده است اخراج کنیم، اما اگر با مسایل سیستمی زیرین آن برخورد نکنیم، همان خطاها دوباره و چندباره رخ خواهند داد. اخراج کردن فردی که یک اشتباه کرده، بدون شناسایی مشکل سیستمی مؤلّد آن، هرگز یک مساله‌یابی مؤثر نیست و فقط بدان معناست که یک بلاگردان بی دردرس یا یک قربانی آسان را پیدا کرده‌ایم.

۳- پارانویا (بدبینی) سالم

مساله‌یاب‌های موثر به خطا داشتن خود معترفند و هرگز سعی ندارند برای خود هاله‌ای از عصمت و خطاناپذیری مجسم کنند، و همیشه میزان سالمی از پارانویا (جنون بدبینی) را مانند اندی گرو و جک کانورز به نمایش می‌گذارند. همان‌طور که روانپزشک مشهور، تئودور روبین<sup>۷</sup> می‌گوید: «مشکل این نیست که مشکلات وجود دارند؛ بلکه مشکل این است که خلاف این را توقع داشته باشیم و فکر کنیم که "مشکل داشتن" یک مشکل است.»

رهبران موفق نوعی کنجکاوی هوشمندانه از خود نشان می‌دهند، تفکر سیستمی را در پیش می‌گیرند، و میزان سالمی از بدبینی را در خود دارند؛ منتظر نمی‌مانند تا مشکلات به سراغ آن‌ها بیایند و خود را به نشان‌شان دهند، بلکه بسیار پیشگامانه‌تر برخورد می‌کنند و خود به جستجوی مشکلات می‌روند و با آغوش باز به سوی‌شان می‌شتابند.

---

7. Theodore Rubin

### معرفی کتاب مساله یابی، مهارتی بایسته برای مدیران

با نشستن پشت میزتان و منتظر ماندن برای در زدن خبرهای بد، نمی‌توانید مشکلات را پیدا کنید؛ بهترین رهبرها می‌دانند که سرعت، نقش حیاتی دارد. هرچه زودتر یک مشکل را بیابید، احتمال این‌که بتوانید جلوی بروز آن را بگیرید و یا آن را به‌موقع حل کنید، افزایش می‌یابد. از همه مهم‌تر نیز این‌که رهبران موفق، مشکلات را تهدید محسوب نمی‌کنند، بلکه هر مشکل را به‌منزله یک فرصت برای یادگیری و بهبود می‌بینند.