



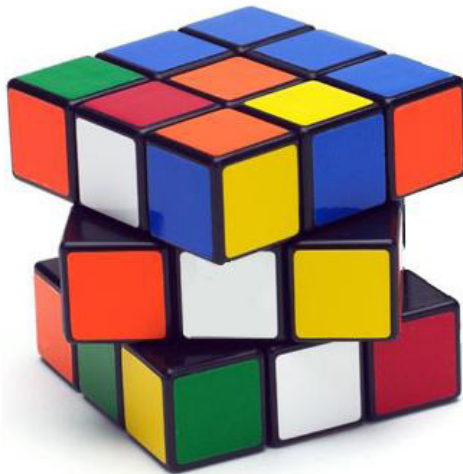
www.modiresabz.com

با عضویت الماسی در سایت مدیرسبز به جدیدترین مطالب روز دنیا در زمینه بازاریابی و مدیریت دسترسی پیدا کنید!

بفش اعضای الماسی

رازهای حل مشکل مقتدرانه

راجر داوسون اطلاعات ارزشمندی را درباره حل مشکلات، تصمیم‌گیری و تفکر در شرایط سخت ارائه می‌کند.



آیا مشکل شما در رابطه با افراد است یا پول؟

همه مشکلات عمدتاً به پول یا افراد مربوط می‌شوند. شاید در مواجهه با شرایط پیچیده دریابید که مشکلات با انسان‌ها را با مشکلات مالی اشتباه می‌گیرید. قبل از اینکه تلاش برای حل مشکلات را آغاز کنید، ببینید که در کدام دسته جای می‌گیرد.

برای مثال، نایب‌رئیس اجرایی شرکتی می‌خواهد شرکت را ترک کند تا درآمد بیشتری داشته باشد. سال‌ها قبل مؤسس و رئیس شرکت این نایب‌رئیس را به عنوان اولین کارمند خود استخدام کرد. اکنون، رئیس از این بابت عصبانی است که نایب‌رئیس دیگر وفاداری گذشته را ندارد. رئیس فکر می‌کند که مشکل پرسنلی دارد، اما اگر درباره این مسئله منطقی بیندیشد، خواهد دید که این مشکل عمدتاً مالی است. اگر او به فراری بالقوه، بسته پاداش پرمفعت‌تری بدهد، نایب‌رئیس در شرکت می‌ماند. مشکل حل شده است.

نمی‌توانید اشتباه شخصی را نادیده بگیرید. اما اغلب بهتر است ۴۸ ساعت منتظر بمانید تا همه چیز بین شما و فرد مشکل‌ساز آرام شود. اگر این کار نتیجه نداد، مکالمه‌ای ترتیب دهید تا هر آنچه بین شما هست را بیرون بریزید و بتوانید تضادهایتان را رفع کنید. مشکلاتان را بررسی کنید: آیا به شخص دیگری هم مربوط می‌شود؟ آیا شرایط را درست تفسیر کرده و مسائل را بی‌پرده می‌بینید؟ اگر چنین نیست، شاید راه‌حلی ارائه کنید که با مشکلاتان سازگار نباشد. هر نوع توافق کوچکی که می‌تواند کمک کند را انجام دهید. اگر بلا تکلیف هستید، از غریبه‌ای مستقل بخواهید که برای حل و فصل بحث مداخله کند. عواقب هر راه‌حلی را در نظر بگیرید. آگاه باشید که شاید حل مشکلات افراد هم مشکلاتان را حل نکند.

اگر مشکل شما مربوط به پولی است که برای کسب و کارتان نیاز دارید، بر حوزه‌هایی اصلی که شرکت در آن‌ها

- سیاست‌هایی را تعیین و تبلیغ کنید که روش کنار آمدن با مشکلات بالقوه خاص را به کارمندانان یاد دهد. تلاش کنید تا استثناهای گهگاه در سیاست‌هایتان را به حداقل برسانید.

- اگر مشکلی که با آن مواجه‌اید منحصر به فرد نیست، ببینید که دیگران چگونه با چنین شرایطی کنار آمده‌اند. مشکل را با کارشناسان درمیان بگذارید و به نصایح آن‌ها توجه کنید.

- بعضی مشکلات گهگاه و بی‌اهمیت اصلاً به تصمیم‌گیری نیاز ندارند.

- بعضی مشکلات عواقب منفی ندارند. آن‌ها را نادیده بگیرید.

- بعضی مشکلات اصلاً مشکل نیستند. آن‌ها را این‌گونه ببینید و فراموششان کنید.

- اگر ثابت شد که تصمیم قبلی اشتباه بوده، به اشتباهتان اعتراف کرده و شرایط را تغییر دهید.

- اطمینان حاصل کنید که راه‌حل‌هایتان در دنیای واقعی عملی هستند.

مشکلات را به درستی تعریف کنید

اولین گام برای حل مشکل تعریف آن است. اگر این کار را به درستی انجام دهید، در نیمه راه رسیدن به راه‌حل هستید. اگر به مشکل نزدیک نباشید، تعریف آن سخت می‌شود. برای اجتناب از تعریف نادرست مشکل یا منحرف شدن از مسیر اصلی به اطلاعات کافی نیاز دارید. آرماند هم‌تاجر معروف

قوی است و می‌تواند از آن‌ها کسب درآمد کند، تمرکز کنید.

ابزاری برای حل مشکلات

وقتی به مشکلی حمله می‌کنید، نخست بهترین فرایند برای به دست آوردن راه‌حل را مجسم کنید. یک سیستم مناسب برای تصمیم‌گیری به شما اعتماد به نفس می‌دهد. اصل اوکام اشاره می‌کند که وقتی همه عوامل دیگر مساوی هستند و با چندین راه‌حل با کارایی مساوی روبه‌رو هستید، باید ساده‌ترین آن‌ها را انتخاب کنید. اصل اوکام ابزار حل مشکل نیست اما می‌تواند در دسته‌بندی مسائل به شما کمک کند.

ساکاچی توپودا مؤسس شرکت توپوتا تکنیک حل مشکل «پنج چرا» را معروف کرد. برای استفاده از آن، پنج بار پرسید «چرا» تا به ریشه هر مشکلی برسید. هر بار که پاسخی برای یک «چرا» پیدا می‌کنید، فوراً سؤال بعدی را پرسید. مثلاً، توالی زیر را در نظر بگیرید:

۱. مشکل: ماشینم استارت نمی‌زند. چرا؟
۲. پاسخ: باتری شارژ ندارد. چرا؟
۳. پاسخ: دینام آن را شارژ نکرده است. چرا؟
۴. پاسخ: تسمه دینام شکسته است. چرا؟
۵. پاسخ: زیرا هرگز پوسیدگی آن را کنترل نکرده‌ام. چرا؟

وقتی با مشکلی درگیر می‌شوید، به یاد داشته باشید:

- عصبانی شدن فقط می‌تواند رسیدن به راه‌حل مشکل را دشوارتر کند و دامن‌گیر هر کسی می‌شود که شما را عصبانی کرده است.



در پیش‌بینی آینده دارند. آن‌ها ناامیدانه به دنبال راه‌هایی برای اجتناب از انجام کار هستند.

آیا به حس شهودی خود اعتماد دارید؟

متفکران شهودی سریع تصمیم می‌گیرند و گاهی این کار برایشان ثمربخش است. نلسون بانکر هانت نفت‌فروش حسی داشت که فکر می‌کرد می‌تواند برای اکتشاف نفت به لیبی برود. پس از زمانی کوتاه کارگران او روزانه معادل ۱۰۰,۰۰۰ دلار نفت استخراج می‌کردند. هانت به لطف آینده‌نگری خود توانست ۱۶ میلیارد دلار به دست آورد. گوستاو لون، دلال سهام بازار بورس پاریس در سال ۱۹۷۴ شرکت پقیه را که یک شرکت ناموفق در زمینه آب‌معدنی بود از سر هوس خرید. لون که شکل عجیب شیشه‌های آب‌معدنی شرکت را دوست داشت، پقیه را به رهبر این صنعت تبدیل کرد.

آیا ذاتا فردی غریزه-محور هستید؟ آیا پیش‌بینی‌هایتان درست از آب در می‌آید؟ اگر چنین است، شاید منطق چندان برای‌تان مهم نباشد. شهود به شکل‌های مختلفی بروز می‌یابد. برای مثال، بسیاری از مردم به احساسات شهودی خود اجازه می‌دهند که اقداماتشان را هدایت کند. سایرین شاید جرقه‌های الهام ذهنی را تجربه کنند که به‌شکلی جادویی راه‌حل‌ها را به آن‌ها نشان می‌دهد. بعضی افراد جرقه‌هایی روحانی را تجربه می‌کنند و بعضی نیز می‌توانند خطر قریب‌الوقوع را احساس کنند. قبل از تلاش برای حل مشکل صرفا با استفاده از غریزه به نکات زیر توجه کنید:

- حل مشکل موثر اغلب ترکیبی از تفکر منطقی و حس شهودی است.

دائما برای شرکت در جلسات تجاری به سرتاسر دنیا سفر می‌کرد. او بر این باور بود که باید از همه دفاتر شرکت خود بازدید کرده و مشکلات آن‌ها را ببیند تا بتواند تصمیمات درستی اتخاذ کند.

برعکس، نزدیکی یا آشنایی زیاد با یک شرایط می‌تواند بی‌طرفی شما را از بین برده یا منجر به افکار بیهوده شود. «وقتی وسط تصویری ایستاده‌اید، نمی‌توانید کلیت آن را ببینید.»

سرعت مناسب

هرگز در حل مشکل عجله نکنید. در دنیای سریع کسب‌وکار امروز رهبران شرکت‌ها اغلب احساس می‌کنند که باید سریع‌ا راه‌حلی برای مشکلات ارائه کنند. برای مثال، اگر رقیبتان اقدامی ناگهانی در بازار انجام دهد، شاید شما هم مجبور شوید برای رقابتی ماندن سریع اقدام کنید.

شما برای تصمیم‌گیری سریع درباره مسائل تحت فشار قرار خواهید گرفت. فشار خطرناک است. شاید بدون داده‌های ورودی مناسب تصمیم بگیرید، از تحلیل صحیح رویدادها باز بمانید یا عوامل مهم را نادیده بگیرید. موارد جایگزین را بازبینی کنید. تیمتان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهید. وسوسه نشوید که بر اساس اولین راه‌حل پیشنهادی که کارآمد به نظر می‌رسد، اقدام کنید.

درعین‌حال، کش دادن کارها مخصوصا در یک محیط رقابتی هم کار هوشمندانه‌ای نیست. تفکر با به تعویق انداختن کار تفاوت دارد. به تعویق انداختن کار وسوسه‌انگیز است زیرا مردم ذاتا از رویارویی با مشکلات اجتناب می‌کنند. آن‌ها امیدوارند که نگرانی‌هایشان به شکلی جادویی ناپدید شود. آن‌ها از اشتباه کردن می‌ترسند، بنابراین خودشان را در اطلاعات اضافی غرق می‌کنند یا سعی



قابل قبول یا غیر قابل قبول؟

در حالی که شهود مفید است، اما در بسیاری شرایط حل مشکل و تصمیم‌گیری نیازمند رویکرد منطقی هستیم. بعضی تکنیک‌های اثبات‌شده برای یافتن پاسخ مناسب عبارتند از: شیریاخت انداختن، تهیه چک‌لیست و «سنجش کمی». وقتی دو جایگزین به یک اندازه متقاعدکننده به نظر می‌آیند از روش شیر یا خط استفاده کنید. هر گزینه را معادل یک روی سکه فرض کرده و آن را به هوا پرت کنید. احساس شما درباره نتیجه شیریاخت به وضوح گزینه مرجح‌تان را نشان می‌دهد.

«تهیه چک‌لیست» عبارت از نوشتن همه مزایایی است که مایلید در نتیجه انتخاب‌تان به دست آورید (برای مثال، انتخاب اینکه چه کسی را استخدام کنید). دو ستون «قابل قبول» و «غیر قابل قبول» رسم کنید و سپس متقاضیان مختلف را با توجه به هر دو گروه معیارها بررسی کنید. رویکرد سنجش کمی متفاوت است و شامل تهیه دو ستون از ویژگی‌های دو راه‌حل محتمل به ظاهر یکسان و رتبه‌بندی هر ویژگی بر اساس مقیاس ۱ تا ۱۰ است. جمع کل هر ستون را بر تعداد ویژگی‌های مجزا تقسیم کنید. ستونی که عدد بزرگتری به دست می‌دهد را انتخاب کنید.

«وقتی تجار برجسته با مشکلی مواجه می‌شوند اغلب اشتباه قضاوت ناگهانی را مرتکب می‌شوند.» هرچه اطلاعات مرتبط‌تری داشته باشید، می‌توانید انتخاب‌های بهتری انجام دهید. پیشاپیش اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری لازم دارید را تهیه کنید. مراقب داده‌های اشتباه باشید. اطلاعات باکیفیت را جمع‌آوری کنید، اما زیاده‌روی نکنید. اطلاعات زیاد می‌تواند به جای شفاف‌سازی تصمیم، آن را

• شهود با وجود اطلاعات کامل پیشرفت می‌کند. هر چقدر می‌توانید اطلاعات به دست آورید.

• برای ارتقای عملکرد خود از تصویرسازی استفاده کنید. خود را در شرایطی تجسم کنید که در حال ارائه راه‌حل ایده‌آل برای مشکلاتان هستید.

• تحریک تفکر می‌تواند مفید باشد. برای مثال، با گفتن این جمله به خود که همه فرضیات تصمیم‌گیری‌تان نادرست هستند، موقتاً ذهن‌تان را آزاد کنید.

• «هرچقدر سخت‌تر کار کنید، کمتر از شهود استفاده می‌کنید.»

«یکپارچه‌سازی»

شهود، اطلاعات و دانسته‌های مختلف را جوری با هم ترکیب می‌کند که بینش‌هایی به ذهن خودآگاه خطور می‌کند. از آنجا که مغز تقریباً هر بار فقط می‌تواند هفت تکه جدا از اطلاعات را مدیریت کند، اطلاعات را در قالب بسته‌های دانش، یکپارچه یا سازماندهی می‌کند تا به کاراترین روش به اطلاعات رسیدگی کند. یکپارچه‌سازی، تکه‌هایی از دانش را با هم ترکیب می‌کند، در نتیجه همه آن‌ها می‌توانند به راحتی با این ساختار محدودکننده سازگار شوند. افراد شهودی اغلب در حوزه‌های خاصی تخصص دارند و از یکپارچه‌سازی مقادیر زیاد دانسته‌ها برای دسترسی سریع به آن‌ها بسیار نفع می‌برند. مردم اغلب فردی را که صرفاً می‌تواند اطلاعات را به شکلی موفق یکپارچه کرده و فوراً معنی‌هایی از آن مستفاد کند را به اشتباه فراموش‌شده می‌دانند.



مغشوش کند. طوفان ذهنی تنها با یک کارشناس یا با تیم‌تان می‌تواند مفید باشد. برای کسب بهترین نتایج، همه نظرات در جلسات طوفان ذهنی را بدون نقد هیچ‌یک پرورش دهید.

ویژگی مشکل‌گشایان بزرگ

وقتی بدانید که رویکردتان برای حل مشکل برای موثرترین تصمیم‌گیرندگان دنیا هم کارایی داشته است، اطمینان بیشتری به تصمیم‌هایتان پیدا می‌کنید. این رهبران به فرایندهای رسمی حل مشکل تکیه می‌کنند. آن‌ها متفکرانی برجسته و قاطع هستند که از عجله پرهیز می‌کنند، اما در صورت نیاز می‌توانند سریعاً حرکت کنند. آن‌ها به برنامه‌ها و کارهای‌شان تعهد دارند، اما آمادگی این را دارند که در صورت نتیجه ندادن تلاششان آن‌را متوقف کنند.

مشکل‌گشایان مقتدر می‌دانند که برای حفظ بی‌طرفی گاهی باید فاصله‌ای بین خودشان و رویدادها و فعالیت‌هایی که در اطرافشان جریان دارد، ایجاد کنند. آن‌ها شنوندگان اثرگذاری هستند که ویژگی مهمی در دوران وفور اطلاعات است. چنین مشکل‌گشایانی سخت تلاش می‌کنند تا توافق گسترده‌ای را نسبت به انتخاب‌های‌شان که بر دیگران اثر می‌گذارد جلب کنند. آن‌ها وارد تفکر کلیشه‌ای نمی‌شوند. آن‌ها درباره هزینه‌ها و پیش‌بینی‌هایشان برای تکمیل پروژه واقع‌بین هستند. آن‌ها به تخصص احترام می‌گذارند، اما اجازه نمی‌دهند که متخصصین چیزی را به آن‌ها تحمیل کنند. هرچقدر چنین ویژگی‌هایی را بیشتر ترویج کنید، تصمیماتتان بهتر خواهد شد و برای ارائه راه‌حل‌های کارآمد و اتخاذ تصمیمات درست آمادگی بیشتری خواهید داشت.



این مطلب از بخش اعضای الماسی مدیر سبز دانلود شده است.