

تصمیم‌گیری پیرامون پرسش‌های کلیدی عملیاتی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

■ مقدمه

دانش و اطلاعات در یک سازمان، منابعی ارزشمند برای حل پرسش‌های کلیدی عملیاتی هستند، باعث اتخاذ تصمیمات کارآمدتر می‌گردند، مشکلات را حل می‌نمایند و موفقیت را تضمین می‌کنند. استفاده از این منابع برای حل موضوعات کلیدی عملیاتی، مهم و ارزشمند است که البته یکی از وظایف چالش‌برانگیز رهبری سازمان محسوب می‌شود و بنابراین ارزشمند است که به آن پردازیم تا بتوانیم بهترین نتیجه را از آن برداشت کنیم. این امر نیازمند کار مستمر به شکلی مولد، توجه به نیازهای و وظایف گوناگون، نحوه رفتار افراد، عوامل زمانی و نیاز به انجام اقداماتی مشخص، قابل حصول، پویا و اغلب رقابتی است. می‌توان با استفاده از فرآیند شش مرحله‌ای زیر به این هدف دست یافت.

- به اهداف «سفید» فکر کنید نه اهداف «خاکستری».
- از هم‌اکنون به آینده فکر کنید.
- قالب‌های ذهنی مناسبی را برای خود بسازید.
- فعالیت‌های سازنده را ترغیب کنید.
- از ابزارهای آزاداندیشی استفاده کنید.

مثلاً

- هدف - انتخاب مکانی برای تعطیلات
- عقاید - مکزیک، موناکو، مراکش
- تصمیم - موناکو
- اقدام - درخواست مرخصی

یا در محیط کسب و کار،

- هدف - جذب و حفظ مشتریان
- گزینه‌ها - محصولات جدید و پیشرفته، بسته‌بندی، استراتژی جدید قیمت‌گذاری و غیره
- انتخاب - محصول جدید
- اقدام - آغاز تولید.

■ فرمان - فکر کنید!

درباره فکر کردن بیاندهشید. در اینجا یک مدل چهار مرحله‌ای ساده برای فکر کردن ارائه شده است:

۱- هدف

۲- ایده‌ها و گزینه‌ها

۳- تصمیم یا انتخاب

۴- اقدام

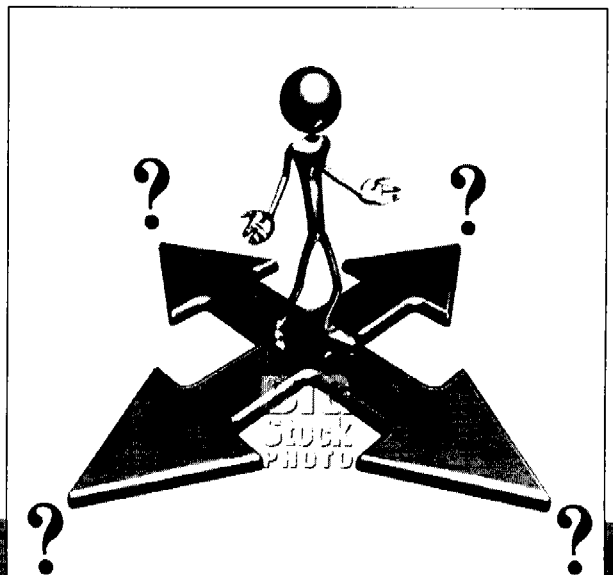
شما بارها و بارها به طور خودکار از این مدل چهار مرحله‌ای عبور می‌کنید.

میزان تغییرات تصاعدی است. تام پیترز^۱ دهه ۱۹۹۰ را دهه ۹۰ نانو ثانیه^۲ نامید. ما اکنون در هزاره‌ای زندگی می‌کنیم که شاید دنیا از این نیز سریع‌تر شده است.

چه کسی در این دنیای جدید برنده است؟ افراد و سازمان‌هایی برنده هستند که به شکلی هوشمندانه هم به خودشان می‌اندیشند و هم به رقبایشان.

بدین ترتیب، کار کردن برای آنها ارزش بیشتری پیدا می‌کند و معنادارتر می‌شود. شما باید بتوانید همان طور که به خودتان فکر

- 1- Tom Peters
- 2- Nanosecond 90s



می‌کنید، به رقبایتان نیز فکر کنید و نحوه اندیشه خودتان و سازمانتان را تحت کنترل و نظارت دقیق داشته باشید.

■ به اهداف سفید فکر کنید نه اهداف خاکستری

به این موضوع بیاندیشید که باید در کجا فکر کنید. اغلب ما وقتی شروع به فکر کردن می‌کنیم که با مشکلی مواجه می‌شویم. بیشتر اندیشه‌ها برای حل مسئله هستند - آنها خاکستری هستند نه سفید یعنی فرصت‌مدار نیستند. شما می‌توانید بسیاری از مسایل سازمان را حل کنید بدون این که آنها مشخصاً بر بهتر شدن سازمانتان تأثیر بگذارند. شما می‌توانید بر فرصت‌های سفید تمرکز کنید - مانند جذب و حفظ مشتریان بیشتر - و در عوض تأثیرگذارتر باشید.

اگرچه برخی مشکلات باید حل شوند اما به عنوان یک قاعده ذهنی، شما باید به سراغ اندیشیدن سفیدتر بروید: چه چیزهایی باعث تغییرات بیشتر در سازمان می‌شوند؟ حل مسایل خاکستری به معنای انتظار کشیدن برای آن است که بالاخره راه‌حلی ابداع شود. تفکر و اندیشه سفید رنگ می‌گوید: هرگز اجازه ندهید این انتظار کشیدن باعث اتلاف وقت شود. خودتان دست به کار شوید و شروع به فکر کردن نمایید.

■ از هم اکنون به آینده فکر کنید - یک الگوی سعادت‌مند ایجاد نمایید

از هم اکنون به آینده فکر کنید. دو هدف سفید در اکثر سازمان‌ها عبارتند از آنچه که پیرامون بینش و مأموریت سازمان ذکر می‌شوند. بسیاری از این گفته‌ها می‌توانند کسالت‌بار، فاقد جذابیت و بدون هرگونه تحولی باشند. حتی اگر افراد شروع به اندیشیدن درباره یک هدف نمایند، این تفکر بیشتر مبتنی بر گذشته است یعنی تجربه قبلی و الگوهای آشنا. در نتیجه شما می‌توانید به نتایج مشابهی دست یابید.

اگر می‌خواهید قلب و ذهن افراد را درگیر کار کنید تا آینده‌ای متفاوت و مثبت رقم بخورد، یک هدف یا تصویر از آینده را ترسیم کنید که ملموس است و افراد اعتقاد قلبی به آن دارند. این هدف باید نسبت به الگوهای گذشته که باعث می‌شدند افراد هیچ قدرت انتخابی نداشته باشند، جذاب‌تر باشند و البته آنها را وادار کند تا به روش‌هایی متحول‌کننده بیاندیشند.

بدین ترتیب، شما شروع به تقویت اندیشیدن درباره آینده می‌کنید زیرا نتایج آتی شما ماحصل کار فعلیتان هستند. الگوهای سعادت‌مند در واقع درهم‌شکننده الگوهای قدیمی هستند. این الگوها امکان تفکری متحول‌کننده را فراهم می‌آورند. بدین ترتیب،

هر چیز غیرممکنی، ممکن می‌شود.

جان اف کندی در یکی از سخنرانی‌های معروف خود گفته بود: «این ملت باید خود را قبل از به پایان رسیدن این دهه، متعهد به تحقق اهدافش بداند. این هدف چیزی نیست جز رفتن انسان به ماه و بازگشت سالم او به زمین.» (۱۹۶۱).

■ تقویت قالب‌های ذهنی نه ایجاد یک قفس برای ذهن

قربانی اندیشه خود نشوید. یک الگوی سعادت‌مند می‌تواند خیلی راحت باعث از هم پاشیدن الگوهای قدیمی شود. منظور ما این نیست که اهداف گذشته همیشه محکوم به محو شدن هستند. بدون الگوهای گذشته، جهان و تمامی الگوها و ذهنیت‌های موجود در آن دچار اغتشاش و از هم پاشیدگی می‌شدند. در واقع منظور این است که الگوهای گذشته تا حدی می‌توانند به ما در پرداختن به مشکلات امروز و پیش‌بینی آینده کمک کنند. من مدیری را به یاد می‌آورم که عادت داشت بگوید ما گذشته را مطالعه می‌کنیم تا حال را بفهمیم و بتوانیم آینده را پیش‌بینی کنیم.

بنابراین، اغلب ذهنیت‌های موجود مفید هستند. اما خبر بدی هم وجود دارد: دیگر آنها مانند گذشته مفید نیستند. این الگوها تنها در صورتی مفید هستند که گذشته به بزرگی امروز بوده باشد. خطر زمانی بروز می‌کند که ما به قالب‌های منسوخ شده یا مدل‌های قدیمی اتکا کنیم. تفکر و تصمیم‌گیری ما می‌تواند محدودکننده باشد. همچنان که جهان تغییر می‌کند، مدل‌ها و قالب‌های سریع‌تر به چالش‌ها و بازاندیشی‌های بیشتری نیاز پیدا می‌کنند.

کنت اولسن^۳، رییس و مؤسس شرکت تجهیزات دیجیتالی (۱۹۷۷) می‌گفت: «هیچ دلیلی وجود ندارد که هرکسی یک رایانه در خانه‌اش داشته باشد.» حتی بسیاری از متخصصان در سال ۱۹۴۹ تصور می‌کردند که رایانه‌های امروزی وزنی معادل ۱/۵ تن داشته باشند.

ایروینگ فیشر^۴ استاد رشته اقتصاد دانشگاه ییل^۵ در ۱۱۷ اکتبر ۱۹۲۹ گفته بود: «سهام به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر می‌توان گفت همیشه در همان سطح بالا باقی خواهند ماند.»

داریل زانوک^۶ رییس شرکت فاکس قرن بیستم^۷ در سال ۱۹۴۶ گفته بود: «تلویزیون قدرت ندارد در عرض شش ماه پس از ورود به یک بازار، آن را به حفظ کند. مردم از نگاه کردن هر شب به این جعبه تلویزیونی خسته خواهند شد.»

3- Kenneth Olsen

7- 20th Century-Fox

4- Irving Fisher

5- Yale University

6- Darryl Zanuck

چارلز دوئل^۸ کمیسیونر حقوق انحصاری آمریکا در سال ۱۸۹۹ گفت: «هر چیزی که باید اختراع می‌شد دیگر اختراع شده است.»
گری هامل^۹ این موارد را این‌گونه خلاصه می‌کند:
«تجربه تنها تا جایی مفید است که آینده همانند گذشته باشد. در دنیایی که صنایع پشت سر هم و با سرعت تغییر می‌کنند، تجربه دیگر جایگاهی ندارد و حتی می‌تواند خطرناک باشد.»

■ ترغیب به مخالفتی سازنده

برای بهتر فکر کردن، بیشتر مخالف کنید. در وهله نخست، بحث و مناظره‌ای سازنده داشته باشید. شرکت مشاوره مرکز نوآوری اروپا، یک فضای تحقیقاتی بسیار پیشرفته را به کمک روان‌شناسی به نام گوران اکوال^{۱۰} در سوئد راه‌اندازی کرده است. کاری در قالب پرسش‌نامه فضای نوآوری در این مؤسسه انجام شده

عملی ساختن آن

به هنگام حل پرسش‌های کلیدی عملیاتی، موارد زیر را در نظر داشته باشید:

- اقدامات و منابعی که برای افزایش احتمال موفقیت مورد نیاز هستند - چه کسی قرار است چه کاری را در چه زمانی، در کجا و چگونه انجام دهد.
- چگونه افراد را بسیج و ترغیب می‌کنید تا دست به اقدامی اثربخش بزنند.
- چه بخش‌هایی از تصمیمات و پاسخ‌های عملیاتی به دیگران واگذار می‌شوند - و چگونه.
- در کجا به تجزیه و تحلیل نیاز است و در کجا باید دست به اقدامی سریع و مستقیم زد.
- اهمیت زمان‌بندی و نیاز برای توسعه زمان‌بندی در کار را درک کنید.

- ارزش ارتباطات و اعطای قدرت چیست - رویکردی جامع که اغلب می‌تواند روشی مرجح در قبال پاسخگویی به پرسش‌های کلیدی عملیاتی باشد زیرا پاسخگویی به عهده‌کسانی قرار می‌گیرد که مسئول اقدام کردن هستند.

که بر اساس ۱۳ معیار به شما بر اساس فضای نوآوری در سازمانتان امتیاز می‌دهد. یکی از معیارهای کلیدی، مناظرات سازنده و ترغیب افراد برای به چالش کشیدن و مخالفت با دیدگاه‌های دیگران است.

عملاً، شما می‌توانید همگان را ترغیب کنید تا به شکلی سازنده هر چیزی به ویژه روش‌های انجام امور را به چالش بکشند.

■ از ابزار آزادی‌اندیشی استفاده کنید

آزادانه فکر کنید. همچنان که افراد را ترغیب می‌کنید تا ذهنیت یکدیگر را به چالش بکشند، می‌توانید تلاش کنید تا آنها افکار شما را نیز به چالش بکشانند. موارد زیر می‌توانند مفید و کمک‌کننده باشند:

- اگر همه شما را تأیید می‌کنند، مراقب باشید.
- اگر همه یک‌کار را انجام می‌دهند، به روشی تازه فکر کنید.
- به دقت شرایط فعلی و آنچه که در پشت سرتان قرار دارد را مد نظر قرار دهید.
- همواره روندهای تازه‌ای را در ذهن داشته باشید.
- تمامی فرضیات را مورد توجه قرار دهید و یک یک آنها را به چالش بکشید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب

«ساختن برای ماندن: عادات موفق شرکت‌های اندیشمند»، جیمز کالینز و جری پورتاس^{۱۱}، ۱۹۹۷

- 8- Charles Duell
- 9- Gary Hamel
- 10- Goran Ekvall
- 11- James Collins and Jerry Portas
- 12- Ricardo Semler
- 13- Frank McKinney Hubard

«من سعی می‌کنم محیطی را ایجاد کنم که در آن دیگران تصمیم‌گیری می‌کنند. موفقیت یعنی این که تصمیمات را خودم اتخاذ نکنم.»

ریکاردو سملر^{۱۲}

فرانک مک‌کینی هوبارد^{۱۳}

«مدیر اجرایی: فردی که می‌تواند تصمیمات سریع و درست را اتخاذ کند.»