

# هدف اصلی بهبود عملکرد است

نوشته علن افد اولقدر

تیمها در تصمیم‌گیری و حل مسائل از مهارت‌های بهتری برخوردارند

ترجمه دکتر احمد براتی

## چکیده

مر گذشته برای حل مسائل و پذیرش سهمی از مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، مشارکت تیمها با دوایر بررسی کیفیت کافی به نظر می‌رسید. اما امروزه بولفیت سازمانها به توانایی تیمهای مروشی آنها در تصمیم‌گیریها و حل مسائل پیچیده به صورت پیاپی بستگی دارد. از تیمها خواسته می‌شود تا در شمس خدمت‌های کاریشان تصمیم بگیرند و به حل مسائل بپردازند. تیمها چه وابسته به نتیجه نهایی در حل مسائل یا تصمیم‌گیری، باید از فرایند ویزهای استفاده کنند.

برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها و فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری گسترده، مراحل زیادی مانند تعریف مسئله، انتخاب تصمیم برای نوع فرایند مورد نیاز، جمع‌آوری اطلاعات، تصمیم‌گیری برای یکی از رفتارها، تکمیل و ارائه نقشه عمل، ارزشیابی و فرایند آن، و بالاخره ثبت و شریک کردن دیگران در تصمیم‌گیری وجود دارد. اما تیمها ملزم نیستند تمامی ابزارها، مراحل یا روشهای گفته شده را به کار بندند بلکه می‌توانند پس از مانگیری روشهای جدید برخوردار با مسائل، از مراحل پیشرفتی برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند.

## مقدمه

تکروی هفت مرحله‌ای و فرایندهایی نیز ارائه می‌شود که برای بهبود عملکرد تیمی لازم است.

## تفکری متفاوت

بیشتر سازمانهایی که از مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، فرهنگ بهبود مستمر و یا نظامهای تیمی آکار تیمی بهره می‌برند، به کارکنان خود می‌آموزند تا برای تصمیم‌گیری یا حل مسئله از ابزارهایی خاص استفاده کنند. این ابزارها، چه

همه می‌دانند که اهداف از کار نسبی، فرایند عملکرد است. در گذشته، مشارکت تیمها با دوایر بررسی کیفیت در حل مسائل و بر عهده گرفتن سهمی از مسئولیت‌های تصمیم‌گیری کافی به نظر می‌رسید. اما امروزه موفقیت سازمانها به توانایی تیمهای درونی آنها در تصمیم‌گیریها و حل مسائل پیچیده، به صورت پیاپی، بستگی دارد.

هدف از این مقاله، ارائه تصویری روشتر از عوامل مؤثر بر حل مسائل و تصمیم‌گیریهاست. در این مقاله یک

چهار مرحله‌ای و چه هفت مرحله‌ای باشند، چگونگی از چهاربخش اصلی تشکیل شده‌اند: تعریف مسئله، جمع آوری داده برای کشف ریشه و علت اصلی بروز آن، ایجاد راه حل و برنامه ریزی برای عمل است که شامل راهکارهای برای ارزشیابی عملکرد راه حل در مسئله نیز می‌شود.

گاهی از هیچ یک از این ابزارها استفاده نمی‌شود و گاهی از این ابزارها برای تمام کارهای سازمان استفاده می‌شود. با این حال، نیسهای کمی وجود دارند که از اصل پیش‌رو و از ابزار با روشهای مناسب رویارویی با مسائل خود، آگاه باشند.

از سوی دیگر اعضای نیسها، اغلب از این امر آگاه نیستند که چگونگی تفکرشان (عوامل مؤثر بر فرایند پردازش اطلاعات در بدن انسان) و موضوعگیریشان، بر موفقیت یا شکست ابزارهای حل مسئله‌ای که به کار می‌گیرند، مؤثر است. عوامل مؤثر بر فرایند پردازش اطلاعات در انسان عبارت‌اند از:

- بیشتر انسانها تنها می‌توانند هفت (به اضافه یا منهای دو) مورد اطلاعات را در آن واحد در حافظه خود نگاه دارند که بدان معناست که آنها به هنگام حل مسئله و تصمیم‌گیری، به پنج یا نه مورد اطلاعاتی محدود هستند.
- افراد صاحب‌بهری دارند که اطلاعات دربارتنی را تحریف می‌کنند و نحوه تفسیر و بهره‌گیری از داده را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این صاحب‌بهر عبارت‌اند از مجموعه‌های از سلیقه‌های شخصی (همچون فردنگار یا پروتکتورا بودن یا نکیه دادن بر احساس یا عقل)، تعصبات فرهنگی، ارزشها و تجربیات.

- افراد درباره قضاوتها و دیدگاههای خود، اغلب بیش از اندازه به خود مطمئن هستند. پژوهشها نشان می‌دهد که افراد همواره دانش خود و احتمال وقوع رویدادها را بیش از آن‌چه هست، دست بالا می‌نگارند.
- افراد اغلب به گونه‌ای نادرست موضوعگیری می‌کنند (نقطه آغاز تصمیم‌گیری) یا به علت در دسترس بودن برخی

اطلاعات از داده‌های اشتباهی استفاده می‌کنند. نیسها برای حل مسائل و جمع آوری داده و اطلاعات بسیاری تصمیم‌گیری. اغلب از اطلاعاتی بهره می‌گیرند که سیستمهای اطلاعاتی و مالی موجود در سازمان ارائه می‌دهند. اگر این گونه اطلاعاتی که در دسترس قرار می‌گیرند اشتباه یا ناکافی باشند چه پیش نخواهد آمد؟

- افراد تمایل ندارند وقت صرف کنند و بار دیگر به تصمیم‌گیربهای گذشته خود مراجعه و نتایج آنها را تحلیل کنند. آنها از تجربه نمی‌آموزند. همواره تمایلی برای حل یک مسئله و پیش رفتن به سمت مسئله بعدی وجود دارد. عموماً، افراد به چگونگی پردازش اطلاعات، تفکر و آموزش خود توجه کمی می‌کنند.

واژه متاکognition (Metacognition) - فرآیند درونی فرد - به درک آگاهانه افراد از نحوه پردازش اطلاعات، تفکر و آموزش خود دلالت دارد. معنی آن عبارت است از درک نحوه یادگیری و حل مسائل، آگاهی از روشهای مورد استفاده یا چگونگی استفاده از آکادیمها و اطلاعات. مطالعات نشان می‌دهد که هر چه افراد از چگونگی پردازش و استفاده از اطلاعات آگاه‌تر باشند، در به کارگیری از حافظه خود، حل مسائل و تصمیم‌گیری موفقی‌ترند.

این امر در سطح نیس بدن معناست که هر چه یک نیس از نحوه حل مسائل و تصمیم‌گیری خود بیشتر آگاه باشد، از چگونگی بهره‌گیری از این اطلاعات، مطلع‌تر باشد. کیفیت تصمیمات خود را می‌تواند بالاتر برد.

### طبیعت مسائل

حل مسائل و تصمیمانی که به دنبال آن گرفته می‌شود ممکن است در دو دسته ساده و پیچیده تقسیم‌بندی شود. مسائل ساده قابل حل هستند، تعریفهای مناسبی دارند و حدود آنها مشخص است. داده‌های مورد نیاز برای این گونه مسائل در دسترس هستند و به راحتی در یک الگوی حل مسئله خطی (سر راست) به نتیجه می‌رسند.

مسائل پیچیده که از اجزاء و متغیرهای پیچیده و چندگانه تشکیل شده‌اند. تعریف آنها مشکل است. داده‌های مورد نیاز آنها در دسترس نیست و راه‌حلهای شناخته شده یا فاعده ساده‌ای برای حل آنها وجود ندارد. حل واقعی این دسته از مسائل مسکن است گاهی به سالها وقت نیاز باشد و مؤثر بودن راه حل و نتایج آن نیز به راحتی قابل ارزیابی و تخمین نیست.

### فرایند تصمیم‌گیری و حل مسئله گسترده

از تیمها خواسته می‌شود تا در تمامی جنبه‌های کارشان تصمیم بگیرند و به حل مسائل بپردازند. تیمها چه وابسته به سازمان باشند، چه خودگردان یا بخشی از شبکه، برای رسیدن به نتیجه نهایی در حل مسائل یا تصمیم‌گیری باید از فرایند ویژه‌ای استفاده کنند.

فرایند مطرح شده در زیر، روشی را برای بهبود تصمیم‌گیریها و راه‌حلهای فرایند تصمیم‌گیری، فرایند حل مسئله یادگیری تیمی و سازمانی پیشنهاد می‌کند. فرایند حل مسئله و تصمیم‌گیری گسترده شامل

مراحل زیر است:

مرحله نخست: تعریف مسئله؛

مرحله دوم: تصمیم‌گیری درباره نوع فرایندی که به کار گرفته می‌شود؛

مرحله سوم: جمع‌آوری اطلاعات؛

مرحله چهارم: تصمیم‌گیری؛

مرحله پنجم: تکمیل و ارائه نقشه عمل؛

مرحله ششم: ارزشیابی و بررسی تصمیم گرفته شده و فرایند آن؛

مرحله هفتم: ثبت و شریک کردن دیگران در یادگیری.

تیمها ملزم نیستند از تمامی ابزارها، مراحل یا روشهای گفته شده استفاده کنند. همچنین می‌توانست پس از یادگیری روشهای جدید برخورد با مسائل، مراحل بیشتری را برای بهبود فرایند تصمیم‌گیری به کار گیرند. تیمها نباید این

فعالیت حل مسئله را به کابوسی بوروکراتیک تبدیل کنند که برای حل هر یک از مسائل ۹۰ مرحله را در پیش روی افراد می‌گذارد بلکه به جای آن باید از منتطق ساده‌ای استفاده کنند.

### مرحله نخست: تعریف مسئله

تعریف دقیق مسئله بسیار مهم است. تعریف مسئله باید حاوی اطلاعات، قابل مشاهده و اندازه‌پذیر باشد و باید عملکرد یا رفتار را به دقت توصیف کند. تعریف مسئله نباید اختلاف میان عملکرد موجود و مورد نیاز را توصیف کند. داده‌های ارزیابی شده (وسائل اندازه‌گیری در تیم) ممکن است برای شناسایی این اختلافات به کار گرفته شوند. با اینکه تیمها از اهمیت این نخستین گام آگاهند بسیاری از آنها برای تعیین دقیق مسئله، زمان کافی صرف نمی‌کنند. تعریف مسائل پیچیده بسیار مشکل است، تیمها مایلند هر چه سریع‌تر این مرحله را پشت‌سر بگذارند. آنها اغلب مسئله‌های انتزاعی را برای حل بر می‌گزینند. تیمها می‌توانند از یکی یا از تمامی سه روش بهبود مرحله تعریف استفاده کنند:

● **نقشه‌های ذهنی** - این نقشه‌ها از جمله ابزاری هستند که تیمها می‌توانند برای نمایش تصویری عوامل مؤثر بر هر مسئله و روابط میان عوامل به کار گیرند. اعضای تیم موضوع‌هایی را که فکر می‌کنند ممکن است مسئله باشند انتخاب می‌کنند، سپس تمام موضوع‌ها یا نظریاتی را که به آن مربوط است و به ذهنشان خطور می‌کند یادداشت می‌کنند. وقتی این مرحله تمام شد، روابط میان این عوامل را با خطوط و علائم به یکدیگر مرتبط می‌سازند.

● **گزاره‌های طوفان مغزی** - هدف از این روش، ایجاد فهرستی از تعریفهای ممکن برای مسئله، با استفاده از قوانین تخلیه اطلاعاتی است. تخلیه اطلاعاتی از این نظر مهم است که مسئله باید درست تعریف شود و به دور از هر گونه تعصب یا پیش فرض باشد و تنها به علت درست بودن برگزیده شود و نه به این دلیل که نخستین تعریف است. متأسفانه، برخی افراد

نیستی که به دنبال یافتن فرایند مورد نیاز برای مسئله خود است. ممکن است با پرسشهای زیر روبه رو شود:

● چه کسانی نباید در فرایند حل مسئله درگیر باشند؟ سهامداران اصلی یا کارشناسی که تیم برای این فرایند به آنها نیاز دارد. چه کسانی هستند؟

● تیم به چه اطلاعات و داده‌هایی نیاز دارد؟

● تیم برای تصمیم‌گیری به چه ابزار یا تجهیزات نیازی دارد؟ این ابزارها چگونه تهیه خواهند شد؟

● تیم پیش از حل مسئله یا به هنگام حل مسئله به چه تحصیلات، تخصص یا تجربیاتی نیاز دارد؟

نیستی که بخواهد پیش از فکر حقیقی دربارهٔ پرسشهای یاد شده یا عجله به حل مسئله بپردازد. خود را عصبانی با ناتوان

در ایجاد تحول خواهد یافت. به عنوان مثال، یک تیم درگیر در عملیات تولید، سعی در کاهش کالاهای برگشتی زیاد از سوی مشتریان خود داشت. این تیم یک ماه تمام به شدت به فعالیت پرداخت. راه حل ارائه شده، افرادی را به کار می‌گرفت که در

تیم حل مسئله نبودند و با علتهای برگشت کالا با تیم موافق نبودند. تعدادی از سهامداران عمده نیز در این تیم رفع مشکل حضور نداشتند. اختلاف نظر بسیاری بر سر عوامل برگشت

کالا به وجود آمد. دلیل اختلاف نظر آن بود که افراد تیم به این مسئله تکیه نداشتند که چه اطلاعاتی مورد نیاز است و چگونه

می‌توان به آن دست یافت و گروه دو دستگاه رایانه هر یک دارای بانک داده متفاوتی از دلائلی بازگشت کالا از سوی مشتریان در اختیار آنان قرار می‌گرفت.

● تیم به چه اطلاعات و داده‌هایی نیاز دارد؟

● تیم برای تصمیم‌گیری به چه ابزار یا تجهیزات نیازی دارد؟ این ابزارها چگونه تهیه خواهند شد؟

● تیم پیش از حل مسئله یا به هنگام حل مسئله به چه تحصیلات، تخصص یا تجربیاتی نیاز دارد؟

نیستی که بخواهد پیش از فکر حقیقی دربارهٔ پرسشهای یاد شده یا عجله به حل مسئله بپردازد. خود را عصبانی با ناتوان

در ایجاد تحول خواهد یافت. به عنوان مثال، یک تیم درگیر در عملیات تولید، سعی در کاهش کالاهای برگشتی زیاد از سوی مشتریان خود داشت. این تیم یک ماه تمام به شدت به فعالیت پرداخت. راه حل ارائه شده، افرادی را به کار می‌گرفت که در

تیم حل مسئله نبودند و با علتهای برگشت کالا با تیم موافق نبودند. تعدادی از سهامداران عمده نیز در این تیم رفع مشکل حضور نداشتند. اختلاف نظر بسیاری بر سر عوامل برگشت

کالا به وجود آمد. دلیل اختلاف نظر آن بود که افراد تیم به این مسئله تکیه نداشتند که چه اطلاعاتی مورد نیاز است و چگونه می‌توان به آن دست یافت و گروه دو دستگاه رایانه هر یک دارای بانک داده متفاوتی از دلائلی بازگشت کالا از سوی مشتریان در اختیار آنان قرار می‌گرفت.

تعریف مسئله‌ای را چون راه حل آن را می‌دانست انتخاب می‌کنند و به این ترتیب می‌خواهند مسئله به گونه‌ای بیان شود که راه حل آماده آنها با آن متناسب باشد.

● مسئله پرس - سؤالی که باعث می‌شود تیم همه جانبه به موضوع بیندیشد و تعریف مناسبی از مسئله ارائه دهد عبارت‌اند از:

۱- آیا مال‌الواع دیگر این مسئله را در نظر گرفته‌ایم؟

۲- این تعریف را با چه کلمات دیگری می‌توان بیان کرد؟

۳- ما چه چیزی را در نظر نگرفته‌ایم؟ چه چیزی از قلم افتاده است؟ چرا؟ آیا این کار به مسئله کمک می‌کند یا برای آن مضر است؟

۴- چگونه می‌توانیم آن را به صورت موقتی استثنای بیان کنیم؟

۵- عواقب حل نکردن این مسئله چه هستند؟

این سؤالات، درست پیش از تصمیم تیم برای انتخاب فرایند حل مسئله، قابل طرح هستند. پاسخهایی که به این

پرسشها داده می‌شوند ممکن است در انتخاب مسئله اصلی که تیم باید به آن بپردازد کمک کند و در مرحله بعدی در انگوی

حل مسئله گسترده، پاری رساند.

● تیم به چه اطلاعات و داده‌هایی نیاز دارد؟

● تیم برای تصمیم‌گیری به چه ابزار یا تجهیزات نیازی دارد؟ این ابزارها چگونه تهیه خواهند شد؟

● تیم پیش از حل مسئله یا به هنگام حل مسئله به چه تحصیلات، تخصص یا تجربیاتی نیاز دارد؟

نیستی که بخواهد پیش از فکر حقیقی دربارهٔ پرسشهای یاد شده یا عجله به حل مسئله بپردازد. خود را عصبانی با ناتوان

در ایجاد تحول خواهد یافت. به عنوان مثال، یک تیم درگیر در عملیات تولید، سعی در کاهش کالاهای برگشتی زیاد از سوی مشتریان خود داشت. این تیم یک ماه تمام به شدت به فعالیت پرداخت. راه حل ارائه شده، افرادی را به کار می‌گرفت که در

تیم حل مسئله نبودند و با علتهای برگشت کالا با تیم موافق نبودند. تعدادی از سهامداران عمده نیز در این تیم رفع مشکل حضور نداشتند. اختلاف نظر بسیاری بر سر عوامل برگشت

کالا به وجود آمد. دلیل اختلاف نظر آن بود که افراد تیم به این مسئله تکیه نداشتند که چه اطلاعاتی مورد نیاز است و چگونه می‌توان به آن دست یافت و گروه دو دستگاه رایانه هر یک دارای بانک داده متفاوتی از دلائلی بازگشت کالا از سوی مشتریان در اختیار آنان قرار می‌گرفت.

### فرایند سوم: جمع‌آوری اطلاعات

تیم پس از تصمیم‌گیری بر سر فرایند مورد نیاز برای حل مسئله، باید به جمع‌آوری داده‌ها بپردازد. منابع اطلاعاتی می‌توانند جدول‌های امتیازبندی، گزارشهای مالی، داده‌های

پرسشنامه‌ها، مصاحبه‌ها، داده‌های متحرک، یا داده‌های بررسی فرایند کاری باشند. اطلاعات می‌تواند به صورت کمیته یا

کمیته‌ای باشد.

تیم پس از آنکه مسئله را تعریف کرد باید به تعیین فرایند یا انگوی دستیابی به حل آن بپردازد. اگر مسئله را یک

نفر بتواند حل کند تیم باید آن را به شخص مناسبی واگذار کند.

اگر تیم به این نتیجه برسد که مسئله، یک مسئله تیمی است و باید تیم آن را حل کند باید ابتدا تصمیم بگیرد که آیا مسئله‌ای

فرایندی است یا خیر. به عنوان مثال اگر جدول امتیازبندی یک تیم در جهت اشتباه به پیش می‌رود، علت آن فرایند کاری

نا درست یا ناکافی است. تیم باید فرایند را روی نمودار بررسی کند. (نگاشت جریان کاری، استفاده از فلوجارت و...) تا به این

ترتیب به راه‌حلی دست یابد.

در نظر می‌گیرند، تمام تیم تصمیم را از آن خود می‌دانند و به عنوان یک تیم مستحکم برای هر راهکار به توافق می‌رسند.

● دادن نمایندگی نوعی تصمیم‌گیری است که به شخص دیگری اجازه تصمیم‌گیری داده شود

۳- معیارهای راه حل چیست؟ برای رسیدن به راه‌حل، مزایا و الزامهای اعمال شده بر تیم، چه هستند؟ آیا تیم می‌تواند پولی هزینه کند؟ و اگر بتواند تا چه حد مجاز به هزینه کردن است؟ آیا فرب لاجسلی برای اعمال تصمیمات نهایی وجود دارد؟

برای دستیابی به راه‌حلهایی که خارج از محدوده بوده، کنترل یا تأثیر آن باشند درک تیم از معیارها بسیار مهم است.

### مرحله پنجم: تکمیل و ارائه نقشه عمل

نمی‌توان اهمیت نقشه‌های عمل نوشته شده را بیش از حد، مورد تأکید قرار داد. تیمها باید با استفاده از روشی، کارهای واقعی را که بر اجرای آنها توافق کرده‌اند همواره به یاد داشته باشند و از پیشرفت کارهای خود و پاسخگویی (که قابل اندازه‌گیری یا محاسبه باشد) مطلع شوند. نقشه عمل استاندارد به پرسشهای زیر پاسخ می‌دهد:

- ۱- چه عملی مورد نیاز است؟
- ۲- چه کسی مسئول است؟
- ۳- آیا فرب لاجسلی برای انجام کارها وجود دارد؟
- ۴- آیا نقشه دارای فضایی لازم برای علامت‌گذاری کارهای تکمیل‌شده هست یا خیر؟

نقشه عمل باید همچنین دارای سنار و کناری امکانیسی برای ارزشیابی کیفیت راه‌حلهایی به کار گرفته شده باشد. نظارت مداوم بر کیفیت اعمال تیم برای موفق دانستن تیم به سری عملکردها بهره‌یافته، بسیار مهم است. اگر عملکرد تیم بهبود نیابد، تیم باید برخی از مراحل حل مسئله اولیه را تکرار کند (همچون ریشه‌یابی علت مسائل و ایجاد راه‌حل).

تعدادی از موارد حیاتی در این مرحله از فرایند حل مسئله عبارت‌اند از:

- آیا تیم داده‌های دقیقی که در دسترس باشد در اختیار دارد؟
- آیا تیم به داده‌های بیشتری که هنوز در دسترس نیست، نیاز دارد؟
- آیا تیم برای درک و تفسیر داده‌ها به کمک نیاز دارد؟
- آیا تیم به اطلاعاتی که خصوصی یا محرمانه اطلاق می‌شود، نیاز دارد؟

### مرحله چهارم: تصمیم‌گیری

تیم در این مرحله باید بتواند با استفاده از الگو یا فرایندی توافق، تصمیمی اتخاذ کند که به حل مسئله بپردازد. تیم از هر الگویی که بخواهد پیروی کند همواره با سه پرسش در این مرحله رو به رو می‌شود:

۱- آیا تمام تیم برای حل تمام مسئله کار خواهد کرد یا اینکه کارها بین زیر تیمها تقسیم خواهد شد؟ وقت تیمها برای نخستین بار از ابزارهای حل مسئله استفاده می‌کنند. مایل‌اند هر تصمیم اتخاذ شده را بر کل تیم اعمال کنند. چنین کاری بهترین روش برای استفاده از فرمتی است که تیم در اختیار دارد.

۲- تیم از چه سبک تصمیم‌گیری بهره خواهد برد؟ هر یک از این سبکها و روشهای تصمیم‌گیری به خوبی خود پذیرفتنی است و جایگاه ویژه خود دارد.

● تصمیمات امری، تصمیماتی هستند که فرد بدون مشورت با دیگران انجام می‌دهد.

● در تصمیم‌گیری مشورتی، مدیر یا عضو از تیم اولی و مشارکت دیگران که دانش مربوط را دارند یا تصمیم نهایی بر آنها تأثیر می‌گذارد بهره می‌گیرد. فرد پس از در نظر گرفتن این عامل مؤثر، تصمیم نهایی را اتخاذ خواهد کرد.

● تصمیم‌گیری توافقی، هنگامی به دست می‌آید که اعضای تیم به گرد هم می‌آیند، تاملان و اقتبها و راههای ممکن را

استفاده از تحلیل پیشگیری از بروز مشکل، به تیم این امکان را می‌دهد تا مسائل و مولف احتمالی را با تخیله اطلاعاتی خود، در همان مراحل اولیه اعمال نقشه‌های عمل از میان ببرد.

تیم پس از تحلیل بروز مشکلات احتمالی پیشگیری از آنها به مسائل احتمالی می‌خواهد برود و احتمال بروز آنها را برآورد و اهمیت هر یک را رتبه‌بندی خواهد کرد و با تخیله اطلاعاتی و ارائه هر آنچه در ذهن اعضای تیم است از بروز آن مشکلات احتمالی جلوگیری با آثار آنها را کاهش خواهد داد.

### مرحله ششم: ارزشیابی و بررسی تصمیم گرفته شده و فرایند آن

یکی از خسارت‌های عمده‌ای که تیمها با آن رو به رو هستند، ضرر یاد نگرفتن و ناکام بودن در کسب نظریات خوب پس از حل هر مسئله با اتخاذ هر تصمیم است. تیمها اغلب موفقیت‌های به دست آمده را به خود نسبت می‌دهند، حتی اگر این موفقیتها به صورت اتفاقی نصیب آنها شده باشد. از سوی دیگر، تیمها بدون توجه کافی به نقش خود، شکستها و ناکامیها را نوجیب می‌کنند. فرایند ارزشیابی و برآورد حل مسائل و تصمیم‌گیریها می‌تواند از این خسارتها پیشگیری کند.

مطالعات نشان می‌دهد که هر چه افراد نسبت به اعمال و فرایندهای خود آگاهتر باشند (همچون حل هر مسئله) کیفیت و تأثیر این اعمال و فرایندها را بهتر می‌توانند بهبود بخشند. بسوای اجسرای صحیح این کنار بسا بد از خود تحلیلی، بررسی آثار اعمال بر افراد دیگر (بازخورد) و مرور نتایج کمک گرفت. متأسفانه اغلب تیمها، این چنین نمی‌کنند.

خود تحلیلی - هر تیم باید در سه مرحله به خود تحلیلی بپردازد؛ پس از تکمیل نقشه عمل، سه ماه بعد، و شش ماه تا دو سال بعد، که این مرحله به مدت زمان اعمال این تدابیر بستگی دارد. تیم باید این کار را نیز در قالب تیمی انجام دهد و نتایج را برای منظورهای مقایسه‌ای نگهداری کند.

برای این منظور می‌توان از پرسشهای زیر کمک گرفت:

- تعریف مسئله تا چه حدی کامل و درست است؟
- گرده‌آوری اطلاعات تا چه حد کامل و درست بوده است؟
- چه اعمالی را عیناً در دفعات بعدی بروز مشکل اجرا خواهیم کرد؟
- چه اعمالی را در دفعات بعدی بروز مشکل اجرا نخواهیم کرد؟

**بازخورد** - خود تحلیلی برای تیم کافی نیست، دریافت اطلاعات از افراد دیگر نیز مهم است. تیم باید فهرستی از افراد یا تیمهای را که از آن‌ها نظر یا بازخورد می‌خواهد تهیه کند و از آنها بخواهد نظر سطحی کوتاهی را تکمیل کنند. تیم می‌تواند تعدادی پرسش مطرح کند یا از پرسشهای زیر استفاده کند:

- تصمیم تیم ما را چگونه ارزیابی یا توصیف می‌کنید؟
- راه حل ما را تا چه حد مؤثر می‌دانید؟ چرا؟
- آیا به نظر شما از داده‌های مناسب استفاده کرده‌ایم؟
- سرعت عمل ما را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا طبق انتظارات پیش رفته‌ایم؟

تیم پس از جمع‌آوری اطلاعات، باید نتایج را بررسی کند و از چگونگی استفاده از این اطلاعات در آینده آگاهی باید نتایج باید نت و حفظ شوند تا به هنگام حل مسائل مشابه در آینده از آنها بهره گرفته شود.

### مرحله هفتم: ثبت و شریک کردن دیگران در یادگیری

از دست دادن اطلاعات حیاتی در میان تیمها، در سازمانی که فعالیتهای آن بر اساس فعالیت گروهها استوار است، بسیار مضر و به دور از صرفه است. این نوع یادگیری سازمانی، اتفاقی به دست نمی‌آید، باید ساز و کارهای ویژه‌ای به کار گرفته شوند تا یادگیری صورت پذیرد.

بانکهای داده سازمانی، که تیمها ایجاد و نگهداری می‌کنند، دارای ابزارهایی برای اشتراک و یادگیری از آنها هستند. تیمها می‌توانند نتایج خود تحلیلی و بازخورد از دیگران را وارد بانک داده سازمان خود بکنند. هرگاه تیمی

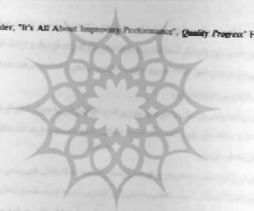
راستا پیشرفت‌هایی داشته‌اند.

تمام سازمانها برای حل مسائل خود و تصمیم‌گیری صحیح سعی خوبی می‌کنند ولی آنچه مهم است یادگیری و استفاده از آن دانش برای پیشرفت است و این به الگویی که برای حل مسائل به کار می‌رود بستگی ندارد. سازمانهایی که به راحتی به حل مسائل خود می‌پردازند و تصمیم‌گیری آنها بدون مشکل است. آنها می‌توانند که همواره رقابتی باقی می‌مانند و به سرعت به نیازهای بازار پاسخ می‌گویند و در آن بازار، پیشرو هستند. آنچه این گونه سازمانها نیاز دارند، تنها کمی تمرین کردن و تفکر در کنار یافتن راهی برای اشتراک یادگیری در سراسر سازمان است. □

بنخواهد از چگونگی حل مسئله‌ای آگاه شود که تیمی دیگر در آن سازمان روی آن کار کرده است. آن اطلاعات به راحتی در دسترس خواهد بود. این گونه اشتراک اطلاعات می‌تواند به سازمانها کمک کند تا از بهبودیها جلوگیری کنند و سرعت تصمیم‌گیریها و حل مسائل را افزایش دهند و اساس را برای توسعه تفکرات روشن پدید آورند.

چالشی که سازمانها با آن روبرو هستند تعلیم سیستمهای اطلاعاتی، فرهنگ و توان اجرایی مورد نیاز برای تیمهایی است که درگیر فعالیتهای بانک اطلاعاتی هستند یا آنکه تمام سازمانها، حاضر به اجرای این مرحله آخر از حل مسائل و تصمیم‌گیری گسترده نیستند بسیاری از آنها در این

Source: Helene F. Uffelder, "It's All About Improving Performance", *Quality Progress* Feb. 2000, pp. 48-52.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی