

## اشاره

مشکل چیست؟ به عنوان یک مدیر، شما چه تعریفی از مشکل دارید؟ چند نوع مشکل سراغ دارید؟ مشکل چه ابعادی می‌تواند داشته باشد؟ با مشکل چگونه روبه‌رو می‌شوید؟ آیا تجربه، هوش و خلاقیت می‌تواند در این مسیر نقش ویژه‌ای ایفا کند؟ آیا اصلاً شما مشکل را می‌پذیرید؟ یا آن را انکار می‌کنید؟ چه محیطی برای حل مشکل، مناسب است؟ زندگی انسان‌ها در رابطه با مشکلات و غالب آمدن بر آنها و حل معقول آنها شکل می‌گیرد. در این رابطه چالش‌های زندگی و مواجهه با موقعیت‌های جدید، روشی اجتناب‌ناپذیر برای ایجاد محیطی مناسب برای پرورش و تکامل انسان‌ها به حساب

می‌آید. انسانی که در راه تکامل است همواره در حال رفتن و شدن و دستیابی به ایدئال‌های خود است. تعریف ساده‌ای از مشکل بر این امر دلالت می‌کند که اختلاف بین موقعیت فرد در حال حاضر و جایی که می‌خواهد باشد، حالتی را به وجود می‌آورد که ما آن را مشکل می‌نامیم. در خیلی از موارد واژه «مشکل» به موقعیتی ذهنی اطلاق می‌شود که جنبه عینی آن برای دیگران مکشوف نیست؛ یعنی فرد حس می‌کند که صاحب مشکلی است حتی اگر دیگران مشکل را حس نکنند و یا به انکار آن بپردازند. در این راستا توانایی، استعداد و موقعیتی که فرد مشکل را درک و تجربه می‌کند، از جمله عواملی است که در رفتارهای فرد در مواجهه با مشکل تأثیر

می‌گذارد.

## درجات مشکلات

مشکلات معمولاً در درجات مختلفی زندگی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در درجه اول ما از مشکلاتی صحبت می‌کنیم که به منظور یافتن راه‌حل بهتری است. به این صورت که راه‌حل کنونی برای انجام عملی، به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی ما درصدد یافتن راه‌حلی هستیم که بتوانیم تأثیر و کارکرد عمل را افزایش دهیم. به طور مثال مدیر یا مسئول یک قسمت در جست‌وجوی فن و یا روشی برتر برای انجام کاری است که هم‌اکنون نیز اشکالی در آن نیست. این عمل به‌طور کلی برای ارتقا و خودشکوفایی و استفاده از ظرفیت‌های

# شیوه‌های مدیریتی برای حل مشکلات

دکتر بهزاد رضانی



موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد. در درجه دوم، زمانی از مشکل صحبت می‌کنیم که به‌طور قطع عملکرد و یا روشی به‌طور صحیح انجام نمی‌گیرد و یا روشی که برای مقابله با مشکلی برگزیدیم، موفق نبوده و جواب مطلوب حاصل نشده است. به‌طور مثال روشی که از طرف مدیریت برای انگیزتن افراد در جهت ارتقای کیفیت - با وجود منابع خام مناسب، دستگاه‌های جدید و نیروی انسانی ماهر و بازار مطلوب - در نظر گرفته شده فقط در کوتاه‌مدت تأثیر داشته و در درازمدت تأثیر خود را از دست داده است؛ و یا در جلسات حل مناقشات معمولاً همه چیز به خوبی تمام می‌شود، ولی وقتی افراد به سر کارشان بازمی‌گردند، دوباره همان اختلافات قبلی بروز می‌کند. این معضلات نشان‌دهنده وجود مشکلی است که راه‌حل‌های فعلی مثرترم واقع نشده و راه‌حل مخصوصی باید اعمال شود.

در درجه سوم مشکل به مسئله بودن یا نبودن باز می‌گردد. به جای اینکه چیزی درست باشد یا نه؛ حل موقعیت به «یا این و یا آن» تبدیل شد. «یا در عرض شش ماه راه‌حل مناسبی برای موقعیت پیش آمده پیدا می‌کنی یا پروژه به‌طور کلی لغو می‌شود»؛ «یا کیفیت محصول به هر طریقی که شده باید بهبود پیدا کند و یا کس دیگری جای شما را خواهد گرفت»، و از این قبیل موقعیت‌ها که مسئله بودن یا نبودن فرد با ایجاد تغییر و تحول و حل مشکل رابطه تنگاتنگ برقرار می‌کند.

در این سه مرحله ما با درجات مختلف استرس و چالش مواجه هستیم. همان‌طور که از ظواهر امر پیداست هرچه در مراحل مشکل پیشرفت می‌کنیم بر استرس و فشارهایی که مشکل ایجاد می‌کند نیز افزون‌تر می‌شود و راه‌حل عاجل‌تری را

باید به کار بست. در مشکلات درجه اول فشارها بیشتر جنبه داخلی و سطحی دارند و مهلت زمانی و چالش‌ها جنبه شخصی دارد و در صورت عدم موفقیت، تهدید آنچنانی بر موقعیت و شخصیت فرد ایجاد نمی‌کند، ولی موفقیت باعث اعتمادبه‌نفس، سربلندی و خودشکوفایی می‌شود. در مشکلات درجه دوم و به‌خصوص درجه سوم لیاقت، شخصیت، توانایی‌ها و موقعیت فرد در گرو حل مشکل ایجاد شده است و فشارها و استرس‌هایی که فرد را مورد هجوم قرار می‌دهد، جدی و بیشتر جنبه خارجی دارد.

#### **نقش تجربه، هوش و خلاقیت**

افرادی که در زندگی چالش‌ها و بحران‌های زیادی را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند، توانایی تشخیص روش‌های عملکرد درست را از نادرست دارند؛ به عبارت دقیق‌تر آنها قدرت تشخیص موقعیت‌های نادرست و مشکل را دارند. مدیران بحران، وکلای خبره و یا پزشکان حاذق در زمره این افراد قرار دارند. این مدیران، با تجربه‌ای که دارند معضلات سازمان را به درستی تشخیص و راه‌حل‌های مناسبی را نیز برای آن پیشنهاد می‌کنند، همان‌طور که پزشک حاذق نقش تجربه را در معالجه بیماران سخت درمان به نمایش می‌گذارد. این پدیده به شناخت و تشخیص طرح‌ها، الگوها و یا نقشه‌ها معروف است و از آنجایی که این مهارت بر شناخت و معلومات خاصی استوار است، تجزیه و تحلیل‌هایی را هم که ارائه می‌دهد، دقیق و از جنبه عملی

**افرادی که در زندگی چالش‌ها و بحران‌های زیادی را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند، توانایی تشخیص روش‌های عملکرد درست را از نادرست دارند؛ به عبارت دقیق‌تر آنها قدرت تشخیص موقعیت‌های نادرست و مشکل را دارند.**

بالایی در همان موقعیت‌ها برخوردار است. به این ترتیب اکثر تجارب تخصصی باید در یک زمینه و یا یک موقعیت خاص مورد استفاده قرار گیرد تا نتیجه مطلوب داشته باشد. ولی باید توجه داشت که بعضی از مهارت‌ها پتانسیل به کارگیری در شرایط مختلف را بیشتر از مهارت‌های دیگر دارد.

نقش تجربه در بازده هوشی و خلاقیت به این صورت عنوان می‌شود که تجارب ما نقش بارزی در میزان و بهره‌وری هوشی ما دارد و از طرف دیگر بازده هوشی، نقش فعالی در رویارویی و یا برخورد با وقایع و شکل‌گیری تجارب ما دارد. در نظریه تریاریچیک، استنبرگ، Theory of IQ، By R. Stenberg, Triarchec فراسات یا بصیرت (Insight) را مقوله‌ای می‌داند که با هوش از یک سو و خلاقیت از سوی دیگر مرتبط است. فراسات و یا بصیرت از زیرمجموعه‌های هوش ترکیبی (تفکر تحلیلی) است که از سه جزء تشکیل شده است: درونده انتخابی، ترکیب انتخابی و تشبیه یا قیاس انتخابی.

در روند «درونده» انتخابی، فرد توجه خود را فقط بر اطلاعات حساس و مفید متمرکز می‌کند. در حال حاضر مهمترین عاملی که در بسیاری از زمینه‌ها مطرح است نه کمبود اطلاعات، بلکه فراوانی آن است. اطلاعات موجود به حدی فراوان و متناقض است که هر نوع جهت‌یابی و نتیجه‌گیری را عملاً در خیلی از موارد غیرممکن می‌سازد. جذب اطلاعات به‌طور انتخابی در صورتیکه سازماندهی مطلوبی را ارائه دهد، از جمله مهارت‌هایی است که به ابداع و خلق روش‌های ابتکاری می‌انجامد. مدیر تیزبینی که شکایت کارگران نسبت به گرمی هوا را با وجود بودن تهویه و کولرها، با نصب روبان‌های نازک به پنجره‌های کولر که در سطح

بالایی از کارگاه قرار داشتند و مستقیماً قابل لمس نبود حل می‌کند، نمونه‌ای از این نوع درونداد انتخابی است. او با انتخاب عوامل دخیل در نارضایتی به این مطلب پی می‌برد که چون باد کولرها در سطح بالایی می‌وزد و با حس لامسه نمی‌توان آن را حس کرد، با نصب روبان‌ها، حس وزش باد را به‌وسیله حس باصره به افراد القا کرد و این تاکتیک به حل مشکل انجامید. البته باید به این مسئله توجه داشت که همانقدر که انتخاب وقایع در خلاقیت نقش دارد، اگر اطلاعات حساس و مهم را در برنگیرد، به تنگ‌نظری می‌انجامد.

ترکیب انتخابی به این صورت است که حقایق موجود را طوری کنار هم قرار دهیم که نتیجه‌اش حقیقت جامعی از آن شود. نظریه انتخاب طبیعی (-Natural Selec tivity) که به‌وسیله داروین پایه‌گذاری شد، بیانگر این موضوع است. حقایقی که او برای شکل‌دادن به نظریه خود از آنها استفاده کرد در دسترس همگان بود، ولی داروین طوری آنها را کنار هم قرار داد که معنی خاص، منطقی و قابل قبولی را بیان می‌کرد. فرق دکتر حاذق با دیگران نیز در همین است. او با کنارهم قراردادن علائمی که بیمار از خود بروز می‌دهد و در دسترس دیگران هم هست، قادر به تشخیص مرضی می‌شود که دیگران از آن عاجز بوده‌اند. در بسیاری از موارد فرد از پذیرش مشکل سر باز می‌زند؛ زیرا داشتن مشکل را با ناتوانی و بی‌کفایتی در انجام مسئولیت برابر می‌داند.

اکثر مدیران با انواع روش‌های رهبری، هدایتی و مدیریتی آشنایی دارند، ولی مدیریتی مؤثر واقع می‌شود که با کنار هم گذاشتن عوامل کلیدی موجود روش درستی را برای هدایت زیردستان انتخاب می‌کند. در تحقیقی که در این مورد انجام

شد به این نتیجه رسیدیم که مدیران حتی اگر دارای انعطاف رفتارهای رهبری-مدیریتی باشند، یعنی توانایی استفاده از روش‌های رهبری متفاوتی را داشته باشند، اگر موقعیت‌های کلیدی را به‌طور مداوم در نظر نگیرند، نه تنها کمکی به موضوع مؤثر بودن آنها نمی‌کند، بلکه دمدمی مزاج بودن آنها را به اثبات می‌رساند. تشبیه یا مقایسه انتخابی، نسبت قیاسی یا تشبیهی نو با کهنه است. این موضوع

دربرگیرنده نظاره چیزهای کهنه با دیدی نو و یا دیدن چیزهای نو با دیدگاه‌های قدیمی است. مثال‌های فراوانی از این نوع را می‌توان برشمرد. روش بانکداری، مالیاتی، قضائی و نظامی در بعد از انقلاب مملو از برداشت‌هایی است که در صدر اسلام بوده و ما از آنها استفاده می‌کنیم؛ و یا چطور با مسائل قدیمی مثل بی‌سوادی و یا عدم‌رعایت بهداشت با روش‌های نو مثل کمک‌گیری از رادیو، تلویزیون و ماهواره

**اکثر مدیران با انواع روش‌های رهبری، هدایتی و مدیریتی آشنایی دارند، ولی مدیریتی مؤثر واقع می‌شود که با کنار هم گذاشتن عوامل کلیدی موجود روش درستی را برای هدایت زیردستان انتخاب می‌کند.**



به مقابله برمی‌خیزیم. طبق نظریه فیش، ویکلند و واتزلوویک، انسان‌ها به دو صورت سعی در برخورد با مشکل می‌کنند: اول اینکه فرد برای حل مشکل یا بر کوشش خود می‌افزاید و یا قدمی به پس نهاده و مشکل را دوباره بررسی می‌کند و راه‌حل دیگری برمی‌گزیند. در نوع اول فرد تأکید خود را بر همان روش غیرمؤثر متمرکز و از همان طریق سعی در حل مشکل می‌کند. در نوع دوم به جای افزودن بر تلاش، شخص سعی می‌کند روش برخورد خود را با مشکل به‌طور کلی تغییر دهد و یک روش نو را به‌کار گیرد. به‌طور مثال در روش اول شخص بی‌خواب سعی زیادی در به‌خواب‌رفتن می‌کند و در نوع دوم که تغییر سیستم را در بر دارد، فرد به‌جای تلاش پیگیر، روش برخورد با مشکل را به‌طور کلی تغییر می‌دهد. در موقعیت فوق با در نظر گرفتن روش دوم، شخص بی‌خواب رفتارهای خود را در مقابله با بی‌خوابی تغییر می‌دهد و به‌جای خوابیدن به مطالعه و یا هر کار دیگری می‌پردازد. در مثال دیگر می‌توان به مکانیکی اشاره کرد که برای باز کردن پیچ محکمی بر کوشش خود می‌افزاید و انواع و اقسام آچارها را امتحان می‌کند، و یا بعد از تفکر به روشی کاملاً متفاوت مثل گرم کردن مهره و غیره مبادرت می‌کند.

### پذیرش مشکل

البته باید یادآور شد که استفاده از هر یک از این روش‌ها منوط به قبول مشکل از طرف فرد است. در بسیاری از موارد فرد از قبول سر باز می‌زند، زیرا داشتن مشکل را با ناتوانی و بی‌کفایتی در انجام مسئولیت برابر می‌داند و از این پروا دارد که دیگران او را نالایق، بی‌کفایت و یا ضعیف بیندارند. این امر باعث می‌شود که خیلی از افراد زیر بار مشکلی که از درون آنها را خالی می‌کند، نروند و به خودسانسوری دست نزنند. جملاتی مثل «ما در اینجا مشکلی نداریم، هرکس این موقعیت را دوست ندارد می‌تواند برود» و غیره از جملاتی است که به وفور در محیط‌های کاری پرتنش و غیرمؤثر شنیده می‌شود. افراد

معمولاً از کار کردن و اینکه برحسب استعداد و توانایی‌هایشان مورد استفاده قرار گیرند شکوه‌ای نمی‌کنند، بلکه از آنارشیسم، ناهماهنگی و استفاده از حداقل توانایی‌هایشان گله‌مند هستند. حال اگر مدیری این مشکلات را قبول نداشته باشد، چطور می‌توان انتظار برخوردی صحیح در مقابله و حل مشکلات را از او داشت. قبول مشکل در بسیاری از موارد به اعتماد، وابستگی و همبستگی افراد با مدیریت برای حل مشکل منجر می‌شود.

### محیطی مناسب برای حل مشکلات

محیطی پرورش‌دهنده که سرشار از حمایت، اعتماد و هم‌بستگی است، لازمه کارهای تیمی از جمله جلسات یورش فکری و شکل‌گیری گروه‌های پرورش‌دهنده ایده‌های خلاق است.

جلسات حل مشکل یا به صورت یورش‌های فکری اعمال می‌شود که افراد با دادن هر ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسد و تصفیه ایده‌های رسیده و در نهایت انتخاب یک یا دو ایده عملی، سعی در حل مشکل می‌کنند و یا با ایجاد «گروه‌های حل خلاق مشکلات» با مشکل به مقابله می‌پردازند.

در این روش فردی که مشکلی را احساس می‌کند، آن را در جلسه‌ای که به همین منظور شکل گرفته عنوان می‌کند. او راه‌هایی را که برای حل مشکلش امتحان کرده و همین‌طور عقیده خود را در مورد اینکه آیا مشکل راه‌حلی دارد و یا نه، بیان می‌کند و خواسته‌هایش را به گروه اعلام می‌کند. گروه با بررسی مشکل، آن را به صورت جملات سؤالی «چطور می‌توان ...» شکل می‌دهد. به‌طور مثال مدیر فروش مشکل پائین‌بودن میزان فروش را در جلسه عنوان می‌کند و بعد از پاسخ به این سؤالات که چه روش‌هایی را برای مقابله با این مشکل به‌کار بسته و اینکه آیا مشکل مذکور قابل حل است و یا نه؛ به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد که مشکل را به صورت جملات پرسشی «چطور می‌توان» تقسیم‌بندی کنند. به‌طور مثال «چطور می‌توان بر کیفیت محصول افزود»، و یا «چطور می‌توان توزیع را

گسترش داد»، و یا «چطور می‌توان در بازارهای خارجی نفوذ کرد» و غیره. مدیر فروش مهم‌ترین «چطور می‌توان» را به صورت هدف اصلی مطرح می‌کند. بعد از تثبیت «چطور می‌توان»‌های کلیدی، افراد ایده‌ها و همین‌طور موانع موجود بر سر راه هر ایده را برای هر «چطور می‌توان» ابراز می‌کنند. هر یک از «چطور می‌توان»‌ها به همین صورت مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مشکل به‌طور کلی حل شود.

روش بررسی طیفی ایده‌ها، در سنجش نکات مثبت و موانعی که ایده‌های ارائه‌شده با آن مواجه هستند، یکی از مؤثرترین روش‌ها به حساب می‌آید.

در این روش به هیچ ایده‌ای از دریچه قبول یا رد نگریسته نمی‌شود، بلکه با روش طیفی نکات مؤثر و مفید آن از جنبه‌های دیگر تشخیص داده می‌شود؛ یعنی در عوض نگرستن به ایده‌ها به‌طور سیاه و سفید، تجزیه آنها به عناصر مفید، نیمه مفید و نکاتی که باید بیشتر روی آنها کار شود، می‌تواند کمک شایانی در تثبیت شخصیت ایده‌دهنده باشد. این طرز برخورد نه تنها روند ایده‌ها را تسریع می‌کند، بلکه موقعیت مناسبی برای ارائه ایده‌های تکمیلی ایجاد می‌نماید.

در این راستا سه پرسش زیر از اهمیت فراوانی برخوردار است:

۱. چه قسمتی از ایده را می‌توان مورد استفاده قرار داد؟
۲. نکات برجسته در ایده کدام‌اند؟
۳. چطور نکات برجسته را می‌توان بارورتر کرد؟

با پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان ایده‌ها را تجزیه و نکات مؤثر و مفید را از دیگر جنبه‌های ایده جدا کرد و موقعیت را برای تصحیح و یا تثبیت ایده فراهم کرد.

### منابع

دکتر الکس، اسپورن (۱۳۶۸)، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه دکتر حسن قاسم‌زاده.

برگرفته از نشریه مدیریت تدبیر، بهمن ۷۲، شماره ۴۰.