

مدلی برای تحلیل موردهای مدیریتی و حل مسئله

ترجمه دکتر ابراهیم گلشن

چکیده

استفاده از «مورد» در آموزش‌های مدیریت با آنکه در کشورهای پیشرفته سابقه‌ای طولانی دارد در ایران بسیار جدید و تنها به سال‌های اخیر باز می‌گردد. بخش عظیم این تأخیر ریشه در تعریف، ساختار و تدوین موردها و نیز نحوه تحلیل و استفاده از آنها در آموزش دارد. مقاله حاضر به تحلیل مورد و حل مسائل مندرج در موردها اشاره می‌کند که طی آن ابتدا به طرح کلیاتی درخصوص هدف‌ها و لزوم استفاده از موردها می‌پردازد، و سپس اصول شش‌گانه تحلیل به‌صورت گام‌های شش‌گانه معرفی و ارائه می‌شود. در خلال مباحث مختلف به انتقارات و توهم‌هایی که در تحلیل مورد و نتایج آن می‌تواند برای استفاده‌کنندگان پیش‌آید نیز پرداخته شده است.^۱

لزوم کاربرد رویکرد موردی

اریخش‌ترین طریق یادگیری، طریقی است که ما به‌عنوان یادگیرنده عملاً در وضعیت‌های واقعی قرار بگیریم، تصمیم‌گیری کنیم، از عهده پیامدهای این تصمیمات برآیم و از اشتباهات خود در عمل درس بگیریم. هیچ چیز جای یادگیری از طریق تجربه را نمی‌گیرد. «موردها» (علی‌رغم آنکه آنها را چه بنامیم) به ما امکان می‌دهند وضعیت‌های زندگی واقعی را، در مواعقی که فاقد تجربه‌های ارزشمند زیادی هستیم، برای خود «شبهه‌سازی» کنیم. موردها تا حدی باعث می‌شوند ما در وضعیت‌های واقعی زندگی کنیم، تصمیم بگیریم و پیامدهای آنها را احساس کنیم. دانشجویان مدیریت مانند دانشمندان در آزمایشگاه، مسائل مطرح شده در «مورد» و تمرین‌های تجربی

را به‌صورت فرصت‌های «آزمایشگاهی» در سازمان‌های واقعی، درون کلاس درس، آزمون می‌کنند.

در «موردها» سعی می‌شود، فشارهای مختلف و ملاحظاتی که مدیران در زندگی سازمانی خویش با آنها مواجه‌اند به تصویر کشیده شود. «موردها» با توجه به مسائل پیچیده دنیای واقعی به نحوی طراحی می‌شوند که بتوانند مخاطب را به تقویت و تمرین مهارت‌هایی وادارند که مدیران در رویارویی با مسائل عملی شغلی با آنها سروکار دارند.

روش موردکاوی بر این اصل یادگیری استوار است که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد خود با تلاش شخصی، خویشان را آموزش می‌دهند. ما در جریان کار روی یک

محدودی سرکار داریم و با شرایط ناشناخته بسیاری روبه‌رو هستیم. معلم در کنار سایر افراد باید به موردها از زاویه دید خود نگاه کند و خصوصیات شخص و محدودیت‌های شریف نگاه کند و عقاید متفاوت برای خود داشته باشیم.

بخش خلاصه «موردها» دارای مزایای زیر هستند:

۱- به ما کمک می‌کند با استفاده از اطلاعات ناکافی، مهارت تصمیم‌گیری را در خصوص موقعیت‌های مبهم و ناساخته‌شده به صورتی روشن تر کرده و سطح و گسترش دهیم.

۲- به ما کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم را برای تشخیص اطلاعات مهم از غیر مهم افزایش دهیم.

۳- به ما کمک می‌کند تا عملیات کوتاه، معقول و منسجم انجام دهیم.

۴- به ما کمک می‌کند مدل‌ها، مفروضات، ارزش‌ها و دیدگاه‌های مختلف را شناسایی کنیم که در زندگی روزمره ما درگیر می‌شوند.

۵- به ما کمک می‌کند تا به روشی ساختاریافته و منظم به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۶- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۷- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۸- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۹- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۱۰- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۱۱- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

۱۲- به ما کمک می‌کند تا به روشی منظم و ساختاریافته به مسائل پیچیده و نامشخص مواجه شویم و با استفاده از روش‌های مختلف به آنها رسیدن را آسان‌تر کنیم.

مسئله در مقایسه با زمانی که به صورتی اتفاقی به سختی در مورد آن گوش فرا می‌دهیم، به درک دقیق‌تر و مهارت فزون‌تری دست پیدا می‌کنیم، همین‌طور اگر یک نظریه را «به‌کار» بگیریم، یادگیری عمیق‌تر خواهد بود تا زمانی که تنها به شنیدن آن نظریه اکتفا می‌کنیم. لذا «موردها» دارای دو کاربرد اساسی اند:

- ۱- به ما کمک می‌کند تا چگونگی به کار بستن نظریه‌ها را در موقعیت‌های واقعی و بی‌آموزیم.
- ۲- به ما کمک می‌کند چگونگی حل مسائل واقعی را دریابیم.

«موردها» مانند موقعیت‌های واقعی، حول یک سری حقایق، آرا و نظرات، استنباطات و خرده اطلاعات، داده‌ها و رویدادهایی می‌چرخند. حقایقی که تا حدودی نظم یافته، مبهم و ظاهراً متناقض، به صورتی منطقی و غیرساخته‌شده هستند. مواردی که ما با انتخاب‌گریشی داده‌هایی که باید به کار گرفته شوند و یا کنار گذاشته شوند، قرار است به آنها نظم بدهیم. در این جا نیز مانند سایر موارد در زندگی واقعی، تقریباً ناممکن است که دو نفر به صورتی یکسان اطلاعات را گرد آورند و به قضاوت بپردازند. ما ناچاریم درچارچوب محدودیت‌های ذاتی ناشی از شواهد، کار کنیم و به تفسیرهایی برسیم که دارای سازگاری درونی‌اند. تجربه فرایند یادگیری مطابق چنین روشی ممکن است موجب سرخوردگی و یا گیجی ما بشوند. اما این تجربه کاربردی و واقعی نیز هست.

«موردها» نیز مانند موقعیت‌های واقعی مدیریتی، ما را ملزم می‌کنند با واقعیت‌های بدان‌گونه که «هست» روبه‌رو شویم نه بدان‌گونه که نظریه می‌گوید «باید باشد».

مانند مدیران مجبوریم قضاوت کنیم، قضاوتی که می‌تواند با بحث و مشورت با دیگران بهبود یابد.

اما، باید به یاد داشت که ما نیز مانند مدیران به قدرت قبل از تصمیم‌گیری به اطمینان خاطر دست می‌یابیم و تنها پس از اخذ تصمیم به تصمیم صحیح یا «بهترین» تصمیم می‌رسیم.

در مواجهه با «موردها» ما نیز مانند سایر مدیران ممکن است احساس کنیم از نظر زمان در مضیقه هستیم. با حقایق

دهیم و چنانچه آن دیدگاه‌ها را شوق‌انگیز یافتیم، اندیشه‌های نو را بپذیریم.

تلاش کنیم براساس اظهارنظرهای دیگران، دیدگاه‌های خود را سازمان دهیم. از اینکه مورد چالش یا انتقاد قرار بگیریم بیم به خود راه ندهیم. گاهی دانشجویان با دلسردی بحث کلاس را ترک می‌کنند، زیرا با موضوع‌ها و جر و بحث‌هایی مواجه می‌شوند که پیش از شروع کلاس مطرح نشده است. باید به خاطر داشت که اگر موردی آن قدر ساده و سهل الوصول باشد که خود بتوانیم از پس آن برآیم، دیگر ارزش بحث کردن نخواهد داشت.

کلاس درس باید محلی باشد که در آن بتوانیم آرا و دیدگاه‌ها را بیازماییم و از یکدیگر بیاموزیم و در نهایت از حضور خویش لذت ببریم. همیشه دست و پنجه نرم کردن با مسائل دشوار، با اتکا به تلاش خویش باید بسیار رضایت‌بخش باشد و به فهم بهتری از آنها بینجامد.

آماده کردن «مورد»: گام‌های شش‌گانه حل مسئله

برگه‌بازینی یا چک لیستی که در این جا ارائه می‌شود، می‌تواند چهارچوبی برای تشخیص، حل مسئله و اقدام مدیریتی باشد. باید به یاد داشته باشیم که حتی اگر موارد نادری هم وجود داشته باشد که قبلاً آنها را تجربه کرده باشیم، باز هم لازم است که به تمام موارد فهرست شده در این چک لیست توجه کنیم. مدیریت، فرایندی پویا و جاری است که هرگز به صورت مراحل پی در پی و منطقی که در این فهرست آمده است، به وقوع نمی‌پیوندد. علاوه بر آن، رویدادها هرگز درست به گونه‌ای که ما می‌پنداریم نیز رخ نمی‌دهند.

گام اول: درک موقعیت «مورد»

گام دوم: تعریف مسئله

گام سوم: شناسایی علت‌ها

گام چهارم: طرح راه‌حل‌های مختلف

گام پنجم: تصمیم‌گیری

گام ششم: اقدام

آمادگی: «مورد» در مقایسه با اغلب فعالیت‌های کلاسی، نیازمند آمادگی و مشارکت فعال‌تری هستند، آنچه از بحث درباره یک «مورد» به دست می‌آوریم، شدیداً به میزان تلاش ما در آمادگی قبلی بستگی دارد. بسیاری از دانشجویانی که برای نخستین بار با «مورد» روبه‌رو می‌شوند، دچار سردرگمی خواهند شد زیرا با عوامل ذی‌مدخل بسیاری روبه‌رو می‌شوند. اطلاعات مبهم، گیج‌کننده و اغلب ناکافی به نظر می‌رسند. هدف از این کار کمک به ما در برداشتن گام‌های اساسی است.

گروه‌های بحث غیررسمی: آماده کردن یک «مورد» به تنهایی، واقعاً به ما امکان می‌دهد بتوانیم پیش از شروع کلاس با دانشجویان دیگر به بحث و گفتگو بپردازیم. این کار به ما فرصت می‌دهد که اندیشه‌های خود را با دیگران درمیان بگذاریم و آنها را آزمون کنیم و از دیگر زوایا درخصوص «مورد» مطلع شویم.

مشارکت در بحث‌های کلاسی: هدف بحث‌های کلاسی عبارت است از: بررسی اندیشه‌های دیگران به منظور فهم گسترده‌تر و عمیق‌تر دیدگاه‌های دانشجویان دیگر درخصوص «مورد». نقش بحث، تعدیل و خلق محیطی است که در آن تلاش هر یک از دانشجویان با تلاش‌های سایرین جمع و مسئله به شکلی کامل‌تر درک شود.

نقش استاد ارائه پاسخ نیست بلکه برجسته کردن و ترکیب موضوعات و کمک به شکل‌گیری بحث است.

کیفیت بحث کلاسی به کیفیت آمادگی دانشجویان و مشارکت آنها در کلاس بستگی دارد. اعضای کلاس باید شکل‌هایی از همکاری را به خود بگیرد که از آنها خواسته شده است به اتفاق مسئله‌ای چالش‌انگیز را حل کنند. این کار نیازمند اعضای تیمی مناسبی است تا بتوانند نظریه‌هایی را مطرح و از آنها حمایت کنند. کلاس خوب همچنین مستلزم تاکید بر شنیدن است. افراد نظریه‌هایی را مطرح کنند که ما پیش از آن به ذهنمان

استفاده از اعداد و شواهد، یکی از مهم‌ترین مشکلات آماده کردن «مورد» انتخاب اطلاعات مناسب از میان انبوه اطلاعات و شواهد است. اغلب در «موردها» اطلاعات زمینه‌ای فراوان و گوناگونی درخصوص تصمیم موردنظر وجود دارد. غالباً «موردها» با بزرگن متعدد و اطلاعاتی که اصالت آنها را توجیه می‌کنند در تعارض قرار می‌گیرند. به شیوه متداول در زندگی واقعی ما باید در «مورد» نیز تصمیم بگیریم چه اطلاعاتی مهم است و چه اطلاعاتی مهم نیست، و به‌طور واضح شواهد متعارض را ارزیابی کنیم.

آن گونه که در زندگی واقعی متداول است، در «مورد» نیز ما با انبوه اطلاعاتی مواجهیم که به‌همین علت شاید دقیقاً نتوانیم اطلاعات موردنیاز را تعیین کنیم. بعدی نیست که ما از این همه اطلاعات نتج شویم به دشواری می‌توان پس از اولین مطالعه، اطلاعات کلیدی را تشخیص داد. ما باید نسبت به اطلاعات یا تفسیرهایی که بازیگران ارائه می‌دهند آندکی تردید کنیم. ممکن است وقت کافی نداشته باشیم تا همه شواهد «مورد» را زیر سؤال ببریم، اما چنانچه آن شواهد حیاتی است، باید از خود سؤال کنیم، واقعاً در برگرداندن چه مسائلی هستند و آیا آن قدر که ظاهراً به نظر می‌رسد، برانگیزاننده هستند یا خیر.

هنگام مطالعه «مورد» باید:

- به یاد داشته باشیم که همه رفتارها معلول هستند؛ برانگیخته‌اند؛ هدف دارند؛ ممکن است غریب به نظر برسند، یا «غیرعقلایی» باشد ولی ما باید فرض را بر این بگذاریم که نزد بازیگر «مورد» معنی دارد.
- حقایق را از عقاید جدا کنیم؛ بین آنچه اشخاص می‌گویند و آنچه اجرا می‌کنند تفاوت قابل شوم.
- شاید کسب اطلاعات بیشتر درباره «مورد» (برای مثال درخصوص صنعت) ممکن باشد. اما غالباً از ما خواسته می‌شود، از همین اطلاعات موجود بهترین نتیجه را استخراج کنیم

۱. درک موقعیت «مورد» جمع آوری اطلاعات شناسایی حقایق مربوط

هر مورد را باید معمولاً حداقل دو بار و گاهی حتی بیشتر خواند. بار اول ما با موقعیت اصلی «مورد» آشنا می‌شویم. ممکن است سؤال‌هایی در آن مطرح شده باشد که به ما در این کار کمک کند و نیز ما خود فکر کنیم که چرا این مورد در نظر گرفته شده است. هنگام مطالعه «مورد» می‌توان پرسش‌های استاندارد را در نظر آورد ازجمله:

- موضوع‌های کلیدی مورد چیست: چه کسی در آن تصمیم‌گیرنده است؛ آیا تصمیم مهمی در آن مطرح است؟
- درجه محیطی یا فضای افراد کلیدی «مورد»، کار می‌کنند؛ محدودیت‌های کاری آنها کدام است؛ موقعیت از آنها چه طلب می‌کند؟
- آیا واحدهایی خواسته شده است؟
- چنانچه برای ما فرصت تماس با افراد داشته باشد به چه اطلاعاتی ممکن است بخواهیم دست پیدا کنیم؟
- درعمل، پیامدهای وضعیت جاری از نظر بهره‌وری، رضایت و غیره چیست؛ این وضعیت تاچه حد پایدار است؟
- نتایج «آرامتی» چیست؟ وضعیت مطلوب «آینده» کدام است؟
- چه اطلاعاتی کم است؛ منابع اطلاعات موجود چیست؟

مدیران و دانشجویان به ندرت به اطلاعات کامل دسترسی دارند و باید به استنباط خود متکی باشند. باید آماده باشیم تا به تدوین مفرضات خلاق دست بزنیم؛ تحلیل‌های ارزشمند زمانی حاصل می‌شوند که از کشف حقایق مرتبط با «مورد» فراتر رویم. اگر دیدیم حقایقی گفته نشده است، باید سعی کنیم آنها را از طریق حدس زدن درک کنیم.

بلاخره پس از مطالعه اولیه، سعی کنیم باتوجه به اطلاعات متدرج در «مورد» سلسله اقدامات معقولی را در نظر بگیریم. در ذهن خود افراد کلیدی «مورد» را مجسم کنیم و حدس بزنیم چرا (در نقش آن افراد) باید چنین کاری را کرده باشیم؛ یا چه می‌توانستیم بکنیم. درمورد پیامدهای اشتباهات خود

● از قضاوت و راه حل‌های شتاب زده بپرهیزیم.

۲. تعریف مسئله

موضوع اصلی یا مسئله‌ای که باید حل شود چیست؟ این پرسش احتمالاً مهم‌ترین بخش تحلیل و گاهی دشوارترین مرحله کل تحلیل را دربر می‌گیرد. شاید عمومی‌ترین مسئله در تحلیل «مورده» (ر در زندگی واقعی مدیریت) این باشد که ما نمی‌توانیم مسئله واقعی را تشخیص دهیم، بنابراین مسئله‌ای نادرست را حل می‌کنیم. مسئله‌ای را که ما در هله و نخست واقعی می‌پنداریم، اغلب مسئله واقعی نیست. برای گذر از این مرحله هنگام تشخیص مسئله واقعی پرسش‌های چندی را باید در نظر داشت:

● مسئله در کجاست (در فرد، جمع یا وضعیت) چرا این مسئله وجود دارد؛ آیا بین عملکرد موجود و عملکرد مطلوب «شکاف» وجود دارد؛ این وضعیت از دید چه کسی مسئله است و دلیل مسئله بودن آن چیست؟
● به وضوح مسئله را بیان کنید؛ آیا مطمئن هستیم این یک مسئله مهم است؛ چنانچه «مسئله» به حال خود «رها» شود، چه اتفاقی خواهد افتاد؛ اگر کاری برای آن «مسئله» انجام گیرد، آنگاه با پیامدهای ناخواسته مواجه نخواهیم شد؟

● چه ضوابطی نقض شده است؛ چه انحرافی در معیارها صورت گرفته است؟

● نتایج واقعی از نظر بهره‌وری یا رضایت شغلی چیست؛ نتایج مطلوب چیست؟

● افراد کلیدی از مسئله و پیامدهای جاری چه برداشت و احساس دارند؟

● مسئله از چه نوعی است؟ (فردی، ارتباطی، گروهی، بین گروهی، رهبری / انگیزشی / قدرت، کلی و سیستمی).

● مسئله تا چه حد فوری است؟ مسئله نسبت به سایر مسائل از چه درجه‌ای از اهمیت برخوردار است؟

● وضعیت و شرایط حاضر و ارزیابی کنید؟

● از نظر سازمان: (ه: نه، س: در، اجرای مقررات و بهره‌وری) و

از نظر اشخاص (پادشاه‌های فردی و مالی، شغلی، رضایت و رشد). پیامد چه هستند؟ موانع اصلی کدام‌اند؟ و چه عواملی باید و می‌توانند تغییر کنند؟

● شرایط حاضر تا چه حد پراجاست؟

● چه اطلاعاتی کم است؟

● منابع اطلاعات موجود چیست؟

● دلم‌هایی که در این مرحله از تحلیل گسترده‌اند:

● پیشنهاد راه‌حلی به‌طور عجولانه - بیان مسئله و راه‌حل به‌صورت همزمان.

● بیان مسائل به‌صورت رفتاری (شخصی)، و نه به‌صورت موقعیتی.

● بیان ناروشن مسئله - فرض براین باشد که مسئله «ما»، «همان» مسئله است.

● نسبت دادن کورکورانه قالب‌های فکری به مسائل؛ پذیرفتن همه اطلاعات با ارزش‌های ظاهری آنها؛ شتاب زده قضاوت کردن؛ چند علتی برخوردار کردن.

● مهم‌ترین موضوع در این مرحله این است که از ارائه راه‌حل اجتناب شود.

● اشتباه گرفتن علل‌ها با علتهای آنها. ندیدن تفاوت واقعیت‌ها و نظرها؛ عجولانه داور کردن درباره افراد و اعمال آنها.

● بیان مسئله به‌صورت یک راه‌حل انحرافی.

۳. علت‌ها

زمانی که مسئله یا مسائل اصلی را مشخص کردیم، باید سعی کنیم علت‌ها را نیز پیدا کنیم. در این مرحله مهم‌ترین موضوعی که باید در نظر داشته باشیم این است که از ارائه

راه‌حل و سرزنش یا قضاوت در مورد افراد پرهیز کنیم. همچنین:

● تسلیم بذهبی‌ترین پاسخ نشویم - سعی کنیم نقش طرفدار مخالف را بازی کنیم؛ خود را به جای دیگران بگذاریم.

● پذیرای علت چندگانه برای رویدادها باشیم.

● ممکن است با کنار هم نهادن اطلاعات راه‌های عملی

متعددی به دست آید، تا می‌توانیم باید آنها را استخراج کنیم و

از بدیهیات بگذریم.

- گرایش‌ی در ما وجود دارد که رفتارها را خوب یا بد ارزیابی کنیم؛ برآیند این موضوع مهم باشد که چرا این اتفاق افتاد؛ در این حالت‌ها قضاوت با تکیه بر توجیه ارزیابی معمولاً به تحلیل ضعیف منجر می‌شود.
- موضوع این نیست که رفتار خوب است یا بد، بلکه این است که چرا چنان شده است و پیامد آن کدام است.
- مراقب ادراکات ماقع باشیم؛ بازیگران «مورد» معمولاً زمانی که دست به عملی می‌زنند، از نتایج آن بی اطلاع هستند، بنابراین فکر نکنید آنها پیشگو و از پیش همه چیز را می‌دانند، آنچه بازیگران «مورد» به‌طور منطقی ممکن است بدانند یا انجام دهند، مبنا قرار دهید.
- مانند بند پیش، از ارائه راه‌حل‌ها و قضاوت‌های عجولانه دوری کنید.

۴ تدوین راه‌حل‌های جایگزین (همه تکالیف به این مرحله نیاز ندارند)

- در هنگام تفکر به‌منظور طرح راه‌حل‌های جایگزین، موارد زیر را در نظر بگیریم:
- تصمیم‌گیرنده در وضعیت «مورد»، به چه منابع قدرتی دسترسی دارد؟ (قانونی، پاداش، تنبیه، تخصص، مرجع).
 - نکات محوری یا قابل‌انکای احتمالی کدام است (تغییر فناوری، مانند دستگاه‌ها، فرایندها، طراحی محصولات، تغییر ساختار سازمانی، نظام‌های پاداش، شرح شغل، آموزش، جابه‌جایی افراد، تغییر فرهنگ)؟
 - امکان تغییر رفتار فرد (آموزش، تربیت، نظام‌های تشویق، شرح شغل و غیره).
 - چه محدودیت‌هایی برای راه‌حل موردنظر وجود دارد (زمان، بودجه، سنت‌های سازمانی، تعهدات پیشین، واقعیت‌های محیطی، حقوقی و غیره)؟
 - منابع مختلف موجود چیست (زمان، بودجه، افراد، منابع موجود، قدرت)؟

جمع‌آوری اطلاعات، طراحی راه‌حل‌های جایگزین، اجرای راه‌حل‌ها و ارزیابی واقعیت؟

در این مرحله نکته مهم آن است که سعی نکنیم به سرعت به یک راه‌حل برسیم؛ باید خلاق باشیم و خود را در شرایط صورت قرار دهیم یا جایگزین‌های موردنظر خویش زندگی که به نظرات آنها برخورد و دیگران بیندیشیم. مطمئن باشیم که به مزایای هر جایگزین توجه کرده‌ایم.

۵ تصمیم‌گیری (به یاد داشته باشیم همه تکالیف ممکن است راه‌حل نخواهند)

- در مرحله پیش مطرح کرده‌ایم، باید در نظر داشته باشیم، برخی از موارد مطرح می‌شوند:
- در هر مرحله جایگزین به جنبه‌های عمده مسئله توجه می‌کنیم؛ چگونه می‌توانیم متوجه آن‌ها را بیان کنیم.
 - تصمیم‌گیرنده نظر چیست؛ پیامدهای ناخواسته ممکن است چگونه خواهد بود؛ وضعیت را بهبود می‌بخشد؟
 - در صورت چگونگی خطر آن چندتر است؛ در صورت چگونگی خواهد افتاد؟
 - شرح ما به چه عواملی بستگی دارد؛ به چه بهایی تمام می‌شود؛ تا چه حد به قدرت و نظارت نیاز دارد؟
 - «عامل تغییر» چیست؛ آیا او از قدرت، مهارت، دانش کافی برخوردار است؟
 - آیا «راه‌حل» با واقعیت‌های سازمانی سازگار است؟ به‌خاطر داشته باشیم هیچ راه‌حل «عالی» ای وجود ندارد؛ همه راه‌حل‌ها دارای هزینه و منفعت هستند. باید نکات مثبت و منفی هر راه‌حل جایگزین را به وضوح بیان کنیم؛ رابطه آن‌ها را با هدف‌ها ارزیابی کنیم؛ به آثار اصلی و فرعی آن‌ها توجه داشته باشیم.
 - ممکن است مجبور باشیم به استنباط و قضاوت دست بزنیم؛ باید برای این کار دلایل روشن در اختیار داشته باشیم.
 - گذشته‌ها را انتخاب کنیم که معما، ما را به سمت چه وجه

- تغییر را درک می‌کنند.
۲. تغییر: اِعمال تغییر
۳. انجماد: تقویت رفتارهای جدید

یادآوری‌ها

- به خاطر داشته باشیم هرگز به اطلاعات کافی دسترسی نداریم.
- مهمترین جنبه تحلیل «مورد»، «شناسایی مسئله» است.
- هرگز نمی‌توانیم از تشخیص مسئله واقعی اطمینان داشته باشیم.
- به ندرت به پاسخ «دوست» می‌رسیم - پاسخ‌های متفاوت ممکن است تا حدودی درست باشند.
- بپذیریم که «موردها» و وضعیت‌های مدیریتی شامل موارد زیر است:
- موقعیت‌های مبهم تعدد علت‌ها، اطلاعات ناکافی.
- هیچ راه حل کاملاً متناسب وجود ندارد.
- آگاه باشیم که ارزش‌های شخصی در تحلیل «مورد» دخالت دارند.
- هیچ کس «حتی مدرس» نمی‌تواند «مورد» را «حل» کند.
- سعی کنیم «زندگی» با مشکل و توصیه‌ها را در نظر مجسم کنیم.
- سعی کنیم از جاهه جا کردن نشانه‌ها و مسائل پرهیز کنیم و عجلوانه قضاوت نکنیم.
- از قالب‌های کلیشه‌ای که دوائر پذیرش اطلاعات با ارزش ظاهری به وجود می‌آیند، کورکورانه پیروی نکنیم.
- هنگام داری درباره رفتار، هیچ کس را «خوب» یا «بد» نپنداریم؛ هرچسب زدن‌های این چنین راه ساده‌ای است که ما را از دشواری تلاش برای درک آنچه افراد انجام می‌دهند باز می‌دارد.
- تصور نکنیم، ما از مدیرانی که از آنها رفتاری مشاهده می‌کنیم یا مطلبی می‌خوانیم باهوش‌تر و مطلع‌تریم و می‌توانیم مسائلی را که در سال‌ها با آنها دست و پنجه نرم کرده‌اند حل کنیم.

پذیرفته نشود، لذا ممکن است مجبور شویم آن را برگزینیم که مقبول‌تر است. ممکن است لازم باشد گزینه‌ها را براساس میزان دستیابی به معیارها طبقه‌بندی کنیم.

- در مرحله توجه به اقدامات، باید خود را در قالب «مورد» قرار دهیم؛ سعی کنیم کار با پیامدها را به تصویر بکشیم.

۶ اقدام و پیگیری

هنگام اندیشیدن درمورد اجرای تصمیم شاید لازم باشد به موارد زیر توجه داشته باشیم:

- نکات محوری تغییر چیست؟ فناوری، نظام‌های پاداش، مناسبات کاری، ارتباطات گزارش دهی، تغییرات پرسنلی.
- منبع قدرت تصمیم‌گیرنده چیست؟ قانونی، پاداشی، تنبیهی، تخصصی، مرجعی و غیره.
- محدودیت‌های راه‌حل کدام است؟ زمان، بودجه، خطمشی‌های سازمانی، سنت‌ها، تعهدات پیشین، واقعیت‌های محیطی.
- آیا فرهنگ لازم است تغییر کند؛ به چه مناسبات تاریخی باید احترام گذاشت؟
- در اجرا؛ آیا افراد دربرابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ آیا تغییر تقویت لازم دارد؛ پایداری جدید درحال شکل‌گیری است؟
- هدایت تغییرات: آیا تغییرات دیگری نیاز است؟ آیا هزینه و منفعت تغییرات قابل قبول است؟
- مطمئن شویم که به پیامدهای ناشی از اجرای برنامه اندیشیده‌ایم؛ و اینکه چگونه با آنها برخورد خواهیم کرد.

برنامه‌های عملیاتی

- گزینه‌هایی را برای حصول به هدف‌های مشخص مطرح کنید.
- باید شرح مختصری از برنامه، هزینه‌ها، منافع و نقاط ضعف ارائه دهید.
- مدل‌های ساده‌ای را می‌توان برای اجرا در نظر آورد. یکی از آنها شامل سه مرحله زیر است:

● مدیران درگیر مسائل ممکن است مسائل خود را بهتر از ما بفهمند و برای شیوه عمل خود دلایلی داشته باشند که در نظر آنها منطقی است.

رهنمودهای نوشتاری

پهروی از توصیه‌های فوق در تحلیل «مورده» می‌تواند بسیار حیاتی باشد. اما بخش عظیمی از این تحلیل ممکن است در نوشته مسا منعکس نشده باشد. تحلیل نیازمند یادداشت برداری‌های زیادی است که ممکن است لزوماً همه آنها در آن انعکاس نیابد.

● باید دقیقاً در هنگام نوشتن توجه داشته باشیم که خوانندگان نوشته‌ها چه کسانی هستند.

● در نظر داشته باشیم که ممکن است خواننده با موضوع‌های علمی ناآشنا باشد، لذا تحلیل باید برای این گروه نیز قابل فهم باشد؛ بدین معنی که دارای مقدمه، عناوین، پاراگراف‌های مشخص، جملات اولیه روشن و قابلیت انتقال مناسب باشد.

● مقدمه‌ای قوی تهیه کنیم؛ برای خواننده خود استدلال کنیم تا به مطالعه تحلیل علاقه‌مند شود؛ باید خواننده از مطالعه تحلیل «متنفع» شود.

● در هر یادداشت، تنها می‌توان یک یا دو نکته عمده را مطرح کرد؛ باید مطمئن بود که خواننده از آنها آگاه باشد؛ باید

پی‌نوشت‌ها

مشترک کنیم که ششم ما «خط سیر» روشنی از جایی ارائه می‌دهد که ما به آن سر رسیدیم؛ در نتیجه‌گیری نیز آن را تقویت کنیم.

● اگر می‌خواهیم از ما در حل نتوانسته است، راه حل ارائه ندهیم؛ تنها وقتی که منجر به نتیجه می‌شود معرفی کنیم.

● در تحلیل خود از مثال‌ها یا نظریه‌ها بهره‌گیری، ولی لزوماً نباید این نظریه‌ها را در استاد خویش «متعکس» کنیم.

توصیه‌های اضافی

تجربه آزمایگاهی است، از طریق وین و مشارکت برخوردار است، روش‌های آن هستند؛ دانشجویان گاهی از «مورده‌ها»

معنی می‌شوند که: اطلاعات باید به صورت استوار باشد؛ موضوع به روشنی مطرح نشده است؛ در پایان، نتیجه‌گیری باید بیشتر حرف بزند.

این مطالب متعصب است ولی باید در نظر داشت که بخش اعظم نوشتاری کار با آموزش به کمک «مورده» از خود سوختگی واقعی ناشی می‌شود. این مشکلات همان سلاتیکتی‌هایی است که ما به عنوان مدیر با آنها مواجهیم.

● در هر یادداشت، تنها می‌توان یک یا دو نکته عمده را مطرح کرد؛ باید مطمئن بود که خواننده از آنها آگاه باشد؛ باید

● در هر یادداشت، تنها می‌توان یک یا دو نکته عمده را مطرح کرد؛ باید مطمئن بود که خواننده از آنها آگاه باشد؛ باید

۱. مقاله حاضر را می‌توان دنباله و مکمل مقاله‌ای دانست که به اهتمام مترجم تحت عنوان «مورده و موردنویسی: ابزاری برای آموزش مدیریت» تهیه شده و در