

بهبودین روش

مقالات این بخش
توسعه مهارت های استثنایی حل مسئله

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار رهبری، نو سازی، تولید و اثربخشی کارکنان و... تقدیم خواهد شد.

گروه مترجمان نیشاق مدیران
info@MisaqModiran.com

توسعه مهارت های استثنایی حل مسئله

کریستوفر هوئینگ

Christopher Hoeing

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

به شرح زیر وجود دارند: ایجاد ذهنیت، کسب دانش، ایجاد روابط، مدیریت مسایل، ایجاد راه حل ها و تحویل نتایج. هر چه یک مسئله یا یک فرصت، سخت تر و بزرگ تر، و هر چه محیط شما رقابتی تر باشد، این مهارت ها، از اهمیت بیشتری برخوردارند.

من در مورد حل مسایل "قدیمی" مانند رویکردهای ساده، خطی و تاکتیکی که تنها مبتنی بر معایب و مشکلات بودند صحبت نمی کنم. من درباره تعریفی "جدید" و در حال تکامل از حل مسئله صحبت می کنم که دربرگیرنده رویکردهایی بزرگ، غیرخطی، استراتژیک و مبتنی بر فرصت ها هستند. این شیوه حل مسئله در عصر دیجیتال، شبکه، ابزارهای هوشمند و اقتصاد جهانی است.

ما در عصری زندگی می کنیم که فن آوری اطلاعات، ابزار اصلی است، باید دارایی های استراتژیک خود را بشناسیم و حل مسئله، یک مهارت فوق العاده مهم است. طبق پیمایشی که در مورد ۱۰۰۰ مدیر ارشد به وسیله انجمن کالیبر^۱ صورت گرفته و در وال استریت ژورنال^۲ هم منتشر شده، اکنون،



1. Caliper
2. Wall Street Journal

• ما در عصری زندگی می کنیم که فن آوری اطلاعات ابزار اصلی است، همچنین دانش یک دارایی استراتژیک است و حل مسئله به یک مهارت حیاتی تبدیل شده است.

• بهترین نحوه حل مسایل در هر وضعیت یا در هر حوزه ای متکی به دانش پیشرفته و پیچیده، نحوه استفاده از شش روش الزامی است.

• شش روشی که وجود دارند نمایانگر اولویت های حل مسئله یا "شخصیت ها" هستند. شما برای تکامل کار و رقابتی بودن فعالیت های خود، نیازمند به کارگیری هر شش روش برای حل مسئله هستید.

مقدمه

در عصر دیجیتال، سازمان های فعال در عرصه کسب و کار، باید بتوانند با توجه به رقابت جهانی و همچنین تغییرات تکنولوژیکی و اجتماعی، مسایل بزرگ تر را سریع تر، بهتر و ارزان تر از هر زمان دیگری حل کنند. توانمندی پیشرفته حل مسئله، مهمترین مزیت در رقابت محسوب می شود و بهترین سازمان ها، در صدد افزایش توانایی خود برای حل مسائل خویش هستند. افرادی که تمایل دارند سازمان ها را رهبری کنند یا دوره های شغلی موفق را در عصر دیجیتال تجربه کنند، باید بتوانند به درکی قوی در باب موضوع حل مسئله برسند.

حل مسایل پیچیده مبتنی بر الزاماتی بسیار ساده است یک عامل مهم برای قدرتمندی، این است که بدانیم از چه عناصر ساده ای، نتایج پیشرفته ای حاصل می شود. سه رنگ اصلی وجود دارند که تمامی تصاویری را که ما بر اساس قدرت تخیل خود ترسیم می کنیم شکل می دهند. همچنین دو موضوع اصلی، مبنای فرآیند عصر دیجیتال و عصر اطلاعات را تشکیل می دهند.

به همین صورت، شش مهارت الزامی در حل مسایل انسانی

توانایی حل مسئله، به یکی از مهم ترین خصایص مدیران تبدیل شده است.

سفر حل مسئله

من این موضوع را سفر حل مسئله^۳ می نامم زیرا ترکیب حل مسئله و ماجراجویی، می تواند منبعی غنی را برای کسب اطلاعات، پیش روی ما قرار دهد. همانند ماجراجویی، حل مسئله یک سفر است که از نقطه ای آغاز و به نقطه های دیگر ختم می شود. این سفری به ناشناخته ها است که ترس، اضطراب، امید، اعتماد و ناامیدی را در دل خود دارد.

اندیشیدن در مورد راه حل های مسایل (یا فرصت ها)، مهم ترین هدف این سفر است. دانش حرفه ای نیز در مورد حل مسئله، یک موضوع مطلق و انتزاعی است. اما زبان، تصاویر، عقاید و اصولی که حل کنندگان مسایل همانند افراد ماجراجو تجربه می کنند، نیز به همین اندازه مهم هستند. این افراد نیازمند

سفر از نقطه صفر تا تبدیل شدن به یک متخصص جهانی در هر حوزه ای، با درک و عملی ساختن شش اصل الزامی، هدایت آنها در تمامی سطوح و حرکت در دل محدودیت های موجود آغاز می شود.

در مقاطعی از این فرآیند، بهترین حل کنندگان مسایل، به شکلی کاملاً چندوجهی عمل می کنند. هر یک از این شش اصل، نمایانگر مجموعه ای از عادات، مهارت ها و دانشی هستند که در کنار هم "ویژگی های" حل کننده مسایل را شکل می دهند. این شش ویژگی، بهترین کمک برای ارزیابی خود و دیگران است. آنها به شما کمک می کنند تا نقاط ضعف و قوت خود را بشناسید و بدانید که چگونه از تمام توانمندی های خود در راستای حل مسایل استفاده کنید. حل کنندگان بزرگ مسایل، نقاط ضعف و قوت خود را می دانند، و برای بهره بردن از نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعفشان، تیم های کاری تشکیل می دهند و در نهایت، یک مجموعه کامل ایجاد می کنند که مسلماً نتایجی بهتر از کار انفرادی خودشان به دنبال دارد.

شش اصل الزامی حل مسئله ایجاد ذهنیت (نوآور^۴)

نوآورانی پیشرو همچون دی هاک^۵ مؤسس کارت های بین المللی ویزا^۶، جف بزوس^۷ از آمازون. کام^۸ و جان سیلی براون^۹ از زیراکس^{۱۰} نمایانگر ذهنیت نوآوران است. شرکت های بزرگی که تاریخچه معروفی در عرصه نوآوری دارند عبارتند از M3^{۱۱}، IDEO و پراکتر و گمبل^{۱۱} که نوآوری را به یک فرهنگ غالب در شرکت هایشان تبدیل کرده اند. عادات جدید را تنظیم می کند زیرا ترکیب تعهد و ذهن باز، بیشترین امکان را برای بهره بردن از فرصت ها فراهم می کند.

نوآورانی پیشرو همچون دی هاک^۵ مؤسس کارت های بین المللی ویزا^۶، جف بزوس^۷ از آمازون. کام^۸ و جان سیلی براون^۹ از زیراکس^{۱۰} نمایانگر ذهنیت نوآوران است. شرکت های بزرگی که تاریخچه معروفی در عرصه نوآوری دارند عبارتند از M3^{۱۱}، IDEO و پراکتر و گمبل^{۱۱} که نوآوری را به یک فرهنگ غالب در شرکت هایشان تبدیل کرده اند.

دانستن قلمرو (کاشف^{۱۲})

کاشف، بر حرکت از نوآوری به سمت نگرش از طریق مطرح کردن سؤالات صحیح و دستیابی به اطلاعات خوب و به موقع متمرکز می شود. دانش بهتر به شما کمک می کند تا

شش مهارت الزامی در حل مسایل انسانی به شرح زیر وجود دارند: ایجاد ذهنیت، کسب دانش، ایجاد روابط، مدیریت مسایل، ایجاد راه حل ها و تحویل نتایج. هر چه یک مسئله یا یک فرصت، سخت تر و بزرگ تر، و هر چه محیط شما رقابتی تر باشد، این مهارت ها، از اهمیت بیشتری برخوردارند.

برنامه ریزی بسیار، انتظارهای طولانی و لحظاتی توأم با بحران و امید هستند.

تفاوت میان بهترین و بدترین حل کنندگان مسایل تفاوت میان بهترین و بدترین حل کنندگان مسایل، به این موضوع برمی گردد که آنها چگونه می توانند از شش اصل الزامی که پیش از این گفتیم استفاده کنند (چه خودشان و چه از طریق دیگران) و مهارت های آنها تا چه حد درک می شود. حل کنندگان ضعیف مسایل، درک کاملی از مهارت ها ندارند و بنابراین قادر نیستند از تمام توانمندی های خویش استفاده کنند. حل کنندگان بزرگ مسایل، مهارت های اصلی و شش اصل الزامی بیان شده را به خوبی درک می کنند، آنها را کنار هم قرار می دهند و می توانند به خوبی در قالب یک تیم عمل کنند.

4. innovator
5. Dee Hock
6. VISA
7. Jeff Bezos
8. Amazon.com

9. John Seely Brown
10. Xerox PARC
11. Gamble, Procter
12. discoverer

3. problem solving journey

و مسیر، مقصد و استراتژی های این سفر را تعیین می کنند.
را تعیین می کنند.

بازسازی همچون نلسون ماندلا^{۲۶} و جک ولچ^{۲۷} مؤید
قدرت رهبری در تعیین مسیر تلاش های حل مسئله هستند.
شرکت هایی همچون کلینر^{۲۸}، شرکت مک کنزی^{۲۹} و شرکت
خطوط هوایی آمریکای^{۳۰} توانسته اند در خلال چندین دهه،
رهبری را نهادهای سازنده.

ایجاد راه حل ها (خالق ۳۱)

خالق، نشان می دهد که چگونه می توان از طریق طراحی،
ایجاد و حفظ راه حل ها، از رهبری به سمت راه حل های بهینه
حرکت کرد. خالقان امکان استفاده از بهترین فن آوریها، افراد و
ابزار را در یک مجموعه فراهم می آورند. چنین فردی، نیازها و
اهداف بازساز را محقق می سازد و ادامه سفر را ترسیم می کند.
وقتی نوآوری، دانش بیشتر و روابط غنی تر بوده و مسایل بهتر

این بخش ویژگی . بهترین کمک برای ارزیابی خود
و دیگران است . آنها به شما کمک می کنند تا نقاط
ضعف و قوت خود را بشناسید و بدانید که
چگونه از تمام توانمندی های خود در راستای
حل مسایل استفاده کنید .

تعریف شده باشند، آنگاه طراحی و ایجاد راه حل متمرکزتر
خواهد بود.

خالقانی بزرگ همچون بیل گیتس^{۳۲}، پائول آلن^{۳۳}، استیو
جابس^{۳۴}، استیو ورنیاک^{۳۵} و توماس ادیسون^{۳۶} نمونه هایی از
استعداد و اراده لازم برای خلق راه حل های تازه هستند. شرکت
هایی همچون مایکروسافت^{۳۷}، تویوتا^{۳۸} و جنرال الکتریک^{۳۹}،
اقدام به ایجاد سیستم ها و فرهنگ های سازمانی ای کرده اند که
کیفیت توانایی های خلاقانه را در طول زمان حفظ می کنند.

ارایه نتایج (اجراکننده ۴۰)

اجراکننده، بر حرکت از مزیتی پایدار به سمت اجرایی

مسایل خود را بهتر مشخص کنید، بهترین مسیرها را انتخاب
کنید و بدانید که تا چه حد در معرض خطر قرار دارید. دانش
کاشف در مورد قلمروش، باعث ادراک و بینش او و در نتیجه
باعث روشن شدن اکثر مسایل و فرصتها می شود. با تحقیق و
بررسی بیشتر، مفاهیم این مسایل عینیتر شده و ما می توانیم
اقداماتمان را بر اساس آنها صورت دهیم.

کاشفان بزرگی همچون کریگ ونتر^{۱۳} از شرکت سلرا
ژنومیکس^{۱۴} یا دکتر اریک وایزهاوس^{۱۵} برنده جایزه نوبل،
نمونه هایی از قدرت و ادراکی هستند که اکتشاف می تواند به
دنبال داشته باشد. شرکتها و دانشگاه های بزرگ که پایه گذار
تحقیق و اکتشاف هستند عبارتند از شرکت لابراتوارهای بل^{۱۶}،
ام آی تی^{۱۷} و کال تک^{۱۸}.

ایجاد روابط (برقرار کننده ارتباط ۱۹)

برقرار کننده ارتباط به این موضوع می پردازد که چگونه می توان
از بینش و نگرش، به سمت برقراری تعامل و در نتیجه ایجاد،
مداری همیشه در حال رشد از روابط بر مبنای خدمات، وفاداری
و هویت حرکت کرد. برقرار کننده ارتباط، شرایط لازم را
برای ایجاد و اجرای اثربخش تغییرات فراهم می آورند.
برقرار کننده ارتباط می توانند از طریق ایجاد رابطه، کمک
شایانی به موضوع حل مسئله بکنند. همچنین آنها می توانند
گروهی محوری را ایجاد کنند که به تلاش های آنها در برقراری
رابطه کمک کند.

برقرار کننده بزرگ رابطه همچون فرانکلین روزولت^{۲۰} و
وینستون چرچیل^{۲۱} مؤید قدرت ارتباط و ایجاد رابطه در پرداختن
به مشکلات تاریخی هستند. شرکت هایی که شهرت خدماتشان
ناشی از توجه ویژه آنان به موضوع ارتباط است، عبارتند از ال.
ال. بین^{۲۲}، هالمارک کاردز^{۲۳} و دل^{۲۴}.

مدیریت سفرها (بازساز ۲۵)

بازساز، بر حرکت از مسئله ایجاد ارتباط به سمت تعیین
مسیر، از طریق انتخاب مقاصد و استراتژی ها تمرکز می کند.
افزایش درک خود از مراحل مختلف سفر حل مسئله، به افراد
کمک می کند تا ضمن تعیین اهداف خود، موفقیت را نیز تعریف
کنند و طرح هایی کارآمد را به اجرا درآورند. بازسازان کسانی
هستند که از نگرش، دانش و افرادی که از طریق نوآوران، کاشفان
و برقرار کننده رابطه، وارد این بازی شده اند، استفاده کرده

26.Nelson Mandela

27.Jack Welch

28.Kleiner

29.Company . McKinsey

30.American Airlines

31.creator

32.Bill Gates

33.Paul Allen

34.Steve Jobs

35.Steve Wozniak

36.Thomas Edison

37.Microsoft

38.Toyota

39.General Electric

13.Craig Venter

14.Celera Genomics

15.Dr. Eric Wieschaus

16.Bell Labs

17.MIT

18.CalTech

19.communicator

20.Franklin Roosevelt

21.Winston Churchill

22.L. L. Bean

23.Hallmark Cards

24.Dell

25.playmaker

را بدست آورید که چگونه نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف خویش را از بین ببرید. با مراجعه به سایت www.exolve.com و انجام یک آزمون خودارزشیابی، می‌توانید بفهمید که امکان تبدیل شدن به چه نوع حل‌کننده مسئله را دارید. در مسیری جدید گام بردارید و شکاف‌های مربوط به حل مسئله در تیم کاری خود را مرتفع سازید.

نتیجه

حل‌کنندگان مسایل که می‌توانند اقداماتی را درک، سازماندهی و هدایت کنند که بر ارزش جامعه، کسب و کار و انسانیت می‌افزایند، مورد تاکید زیاد اقتصاد نوین هستند. این حل‌کنندگان مسایل به مثابه ماجراجویانی هستند که دست به سفر می‌زنند، خردمندند، از اعتماد به نفس زیاد و توانایی‌های بالای حرفه‌ای برخوردار هستند و توانایی دستیابی به پیشرفت‌های مهم در عرصه‌های جدید را دارند.

همانند اقتصاد قدیم و اقتصاد آتی پس از اقتصاد فعلی، هیچ ابزار و فن‌آوری نمی‌تواند خلأ توانایی حل مسئله را پوشش دهد. حل مسئله، یک مزیت برای تمامی حوزه‌ها، تمامی اوقات و تمامی مکان‌ها است.



هدفمند تاکید دارد که این امر به شما امکان می‌دهد تا مستمراً به چیزی فراتر از توقعات خود دست یابید. اجراکنندگان می‌توانند در برخورد با موضوعات پیچیده و دستیابی به یک حاشیه رقابتی به شما کمک کنند. آنها اهداف و استراتژی‌های تدوین شده بوسیله بازیسازان و راه‌حل‌های ارائه شده بوسیله خالقان را عملی می‌سازند و تلاش می‌کنند تا به راه‌حل کامل یک مسئله دست یابند. نوآوری، دانش و روابط نظام‌مند، به این گونه تلاش‌ها کمک می‌کنند. وقتی سایر نقش‌ها و وظایف به خوبی عملی شوند، مجری می‌تواند به طور کامل بر دستیابی به راه‌حل کامل تمرکز کند.

اجراکنندگان بزرگی همچون لوگرشتر ۴۱ در کسب و کار، رینهولد مسنر ۴۲ در کوهنوری و ایزابل آتوتیسیر ۴۳ در ماهیگیری مؤید ویژگی‌های لازم برای دستیابی به عملکردی کلان هستند. شرکت‌هایی همچون فدرال اکسپرس ۴۴ و مک دانلدز ۴۵ توانسته‌اند با حفظ عملکرد برتر خود در طول زمان، امپراطوری خود را مرتباً گسترش دهند.

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۸۷۹۲۹۱

برای اطلاعات بیشتر
کتاب:

"ارزش‌های بازی"، بیل برادلی ۴۶، ۱۹۹۸
"منطق شکست: چرا اشتباهات رخ می‌دهند و چگونه ما می‌توانیم آنها را اصلاح کنیم"، دیتریخ دورنر ۴۷، ۱۹۹۶

"اصل پنجم: هنر و عمل سازمان‌های یادگیرنده"، پیتر سنچ ۴۸، ۱۹۹۰

عملی ساختن آن

با استفاده از شش اصل الزامی و مراحل مختلف سفر حل مسئله، شما می‌توانید خود را در موقعیت حل مسئله قرار دهید و شتاب خود به سوی یک مسئله را سازماندهی کنید. خود را بشناسید، نقاط ضعف و قوت خویش را درک کنید و این آگاهی

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 40. performer | 45. McDonalds |
| 41. Lou Gerstner | 46. Bill Bradley |
| 42. Reinhold Messner | 47. Dietrich Dornier |
| 43. Isabel Autissier | 48. Peter Senge |
| 44. Federal Express | 49. Jeb Bush |

کمنام

"معما چو حل شد، آسان شود."
"ما با سرزنش کردن دیگران، در یافتن راه‌حل‌های واقعی برای مشکلات خود شکست می‌خوریم و نمی‌توانیم مسئولیت‌هایمان را به درستی انجام دهیم."
جب بوش ۴۹