



## چگونه جلسات حل مسئله برگزار کنیم؟

جلسات حل مسئله رایجترین و مهمترین جلسات هستند. روش‌هایی برای برگزاری موثر آن‌ها وجود دارد؛ اما اغلب آن‌ها به دور باطل کشیده می‌شوند. افراد فراموش می‌کنند هدف این جلسات تعریف شفاف مسئله، یافتن راه‌حل مورد توافق همه و سپس اقدام است.

در این بخش به چند ایده برای برگزاری موفق جلسات حل مسئله اشاره می‌کنیم که منبع آن «**کتاب جلسات موثر**» برایان تریسی است.

### تعریف شفاف مسئله

جالب است که هر عضو، تعریف متفاوتی از مسئله مورد بحث دارد که باعث اتلاف وقت فراوان می‌شود. در عوض، بپرسید «مسئله دقیقاً چیست؟» کلمات مهم هستند. مسئله را به دقت روی کاغذ یا حتی بهتر از آن روی فلیپ‌چارت یا تخته بنویسید تا همه بتوانند ببینند و بخوانند.

در پزشکی «تشخیص درست، نیمی از درمان است». در حل مسئله هم چنین است. تشخیص دقیق مسئله در مرحله نخست، باعث صرفه‌جویی ۵۰ درصدی در زمان و هزینه حل آن می‌شود.

### تعریف دیگر مسئله چیست؟

وقتی درباره تعریف مسئله به توافق رسیدید، بپرسید «تعریف دیگر مسئله چیست؟» مراقب مسئله‌ای باشید که فقط یک تعریف دارد. بپرسید «آیا مسئله واقعی را مشخص کرده‌ایم؟ آیا واقعا مسئله است یا می‌تواند فرصت باشد؟» هرچه تعریف‌های بیشتری از مسئله ارائه دهید، احتمال رسیدن به تعریف درست و در نتیجه راه‌حل شفاف و موثر بیشتر می‌شود.

داستان مردی که «بر ترک اسبش پرید و به بیراهه رفت»، توصیف دقیقی از جلسات حل مسئله است که همه فوراً نخستین تعریف را می‌پذیرند. بدترین حالت این است که وقت‌تان را برای حل یک مسئله اشتباه تلف کنید.

### باز هم بپرسید

بارها و بارها بپرسید «تعریف بعدی چیست؟» از تعداد پاسخ‌های مختلف حاصل از این روش شگفت‌زده می‌شوید. امروزه این تکنیک در عالی‌ترین گفتگوها، بحث‌ها و جلسات حل مسئله در سازمان‌های کوچک و بزرگ سراسر دنیا استفاده می‌شود.

وقتی همه درباره بهترین تعریف مسئله واقعی به توافق رسیدند، بپرسید «راه‌حل چیست؟» گاهی راه‌حل ساده، شفاف و واضح است؛ اما پاسخ اول فقط یک فرضیه و نقطه شروع رسیدن به راه‌حل درست است نه نقطه پایان.

مراقب مسئله‌ای باشید که فقط یک راه‌حل دارد و این سوال جادویی را بپرسید «راه‌حل بعدی چیست؟»

## چهار روش برای تغییر

در طول زمان به این نتیجه رسیدم که چهار روش برای حل مسئله یا تغییر شرایط وجود دارد:

۱. می‌توانید کارهای خاصی را بیشتر انجام دهید. چه کاری را باید بیشتر انجام داد؟ کارهایی که برایتان موثر است و بهترین و به‌صرفه‌ترین نتایج را دارد.

۲. می‌توانید کارهایی را کمتر انجام دهید. چه کاری را باید کمتر انجام دهید؟ کارهایی که نتیجه مطلوبی ندارد.

۳. می‌توانید کار کاملاً جدید یا متفاوتی آغاز کنید. محصولات و خدمات جدید یا قیمت‌ها و روندهای جدیدی ارائه کنید. از روش‌های جدید فروش و بازاریابی استفاده کنید. کانال‌های توزیع جدیدی ایجاد کنید یا به بازارهای متفاوتی وارد شوید.

شروع کاری جدید یا متفاوت بسیار دشوارتر است. به قول ماکیاولی «هیچ‌چیز دشوارتر و خطرناکتر از شروع کارهای جدید نیست؛ زیرا همه افرادی که منافعشان به خطر می‌افتد با آن مقابله می‌کنند و فقط افرادی که بیشترین نفع را می‌برند تا حدودی حامی آن هستند».

اما تغییرات و موفقیت‌های بزرگ در کار و زندگی با شروع کارهای جدید پیش می‌آید. چه کاری را باید آغاز کنید که در حال حاضر انجام نمی‌دهید؟

۴. می‌توانید کارهای خاصی را کاملاً متوقف کنید. هرگاه با مسئله یا مشکلی درگیر هستید، از خودتان بپرسید «آیا کاری هست که اکنون انجام می‌دهیم و اگر تمام شود با دانش فعلی، هرگز دوباره آن را آغاز نمی‌کنیم؟»

## مشخص کردن معیارهای تصمیم‌گیری

محدوده راه‌حل را مشخص کنید؛ یعنی این تصمیم باید به چه نتیجه‌ای برسد؟ چقدر پول خرج می‌شود؟ چند نفر باید به کار گرفته شوند؟ چقدر زمان می‌برد؟ مهلت انجام آن کی است؟ این موارد را مشخص کنید و سپس هر راه‌حل را با راه‌حل‌های دیگر

مقایسه کنید.

### کمیت تعیین‌کننده کیفیت است

قانون راه‌حل‌ها به جای کیفیت دنبال کمیت است. آن را «مرحله تفکر متعدد» می‌نامند؛ زیرا باید همه گزینه‌های ممکن را بررسی کنید. از ارائه یک یا دو ایده و سپس انتخاب یکی از آن‌ها اجتناب کنید. مدام بپرسید «چه راه‌حل دیگری وجود دارد؟»

ارتباط مستقیمی بین تعداد راه‌حل‌ها و کیفیت راه‌حل نهایی وجود دارد. هرچه بحث، تضاد و عدم‌توافق بیشتری وجود داشته باشد، احتمال رسیدن به راه‌حل باکیفیت بیشتر است. هرچه تضاد کمتر باشد، احتمال باندبازی یا راه‌حل توافقی که اغلب بسیار ضعیف است بیشتر می‌شود.

### تصمیم‌تان را بسنجید

وقتی به راه‌حلی رسیدید، آن را با معیارهای از پیش تعیین‌شده بسنجید. محدودیت‌ها و عوامل موثر چیست؟ کدام راه‌حل بیشترین سازگاری را با معیارهای تصمیم‌گیری دارد؟ به این ترتیب می‌توانید به جای افراد بر مسائل و به جای شخصیت افراد بر راه‌حل‌ها تمرکز کنید.

پس از بحث مفصل باید بهترین تصمیم را بگیرید؛ نه اینکه به هیچ نتیجه‌ای نرسید. مطمئن شوید راه‌حل شفاف و قابل‌ارزیابی است و همه با آن موافق هستند. از کلی‌گویی اجتناب کنید.

پس از تعریف دقیق مسئله و توافق درباره بهترین تصمیم، با در نظر گرفتن همه ملاحظات، افرادی را مسئول انجام آن کنید. افراد خاصی را به اجرای همه یا بخشی از راه‌حل موظف کنید. سپس مهلت مشخصی برای اتمام آن وظایف تعیین کنید.

## ارزیابی و کنترل

توافق درباره روش ارزیابی و کنترل اجرا بسیار مهم است. حتما در جلسات حل مسئله‌ای شرکت کرده‌اید که همه پس از بحث مفصل درباره راه‌حل‌ها به توافق می‌رسند و جلسه تمام می‌شود.

سپس، چند هفته بعد دور هم جمع می‌شوند و می‌بینند هیچ اتفاقی نیفتاده است. چرا؟

معمولا دلیلش این است که چهار نفر به نام‌های «همه، شخصی، هرکس و هیچ‌کس» در کارهای گروهی مشارکت می‌کنند.

«همه» با مسئله، راه‌حل، برنامه عملی و کارهایی که باید انجام شود موافقت می‌کند. با این وجود، نمی‌توانید «شخصی» که مسئول اجرای راه‌حل هست را مشخص کنید؛ بنابراین، افراد به این نتیجه می‌رسند که «هرکسی» می‌تواند و باید کارش را انجام دهد و جای نگرانی نیست؛ اما در انتهای روز می‌بینیم «هیچ‌کس» اقدامی نکرده و کاری انجام نداده است.