



تصمیم‌گیری را واگذار کنید

تنها راه ارتقای حکمت، داوری و بینش در کارمندان، واگذاری تصمیم‌گیری و حل مشکل به آنها است. این کار همچنین یکی از دشوارترین وظایف مدیر است. مدیران تصمیم‌گیری و حل مشکل را مسئولیت اصلی خود می‌دانند و به درستی که چنین است؛ اما اگر می‌خواهید اعتماد به نفس و خوداتکایی کارمندان را افزایش دهید، واگذاری این وظایف به آنها، حتی در صورتی که مرتکب اشتباه هم شوند، بسیار حیاتی است.

واگذاری تصمیم‌گیری، انگیزاننده‌ای بسیار قوی و همچنین رشددهنده انسان است. در هر فرصتی از آن استفاده کنید. وقتی افراد برای تصمیم‌گیری نزد شما می‌آیند، تا جای ممکن تصمیم‌گیری را به آنها محول کنید. به جای اینکه به آنها بگویید چه کار کنند، پرسید: «فکر می‌کنید باید چه کار کنیم؟»

مسئولیت را به آن‌ها بسپارید

حتی بهتر است وقتی کسی مشکلی را نزد شما مطرح می‌کند، فقط به او بگویید: «شما مسئول هستید، خودتان به آن رسیدگی کنید».

افراد موفق در هر زمینه‌ای به شدت راه‌حل‌محور هستند. آن‌ها به راه‌حل‌ها فکر کرده و بر آن‌ها تمرکز می‌کنند؛ در نتیجه در حل مشکلات روزانه زندگی کاری و حتی ارائه راه‌حل‌های بیشتر، همواره بهتر می‌شوند.

گاهی از مخاطبانم در کار می‌پرسم «آیا کسی اینجا مشکلی دارد؟»

همه دست‌ها بالا می‌رود. سپس می‌گویم: «البته. همه مشکل دارند. آن‌ها مانند امواج اقیانوس مدام و بی‌وقفه به سوی ما می‌آیند. تنها سوال این است که چقدر در حل مشکلات زندگی روزانه خود موفق هستید؟»

تنها وقفه‌ای که میان رودخانه مشکلاتی که به سویتان هجوم می‌آورد، روی می‌دهد بحران‌هایی هستند که گهگاه رخ می‌دهد. بر اساس نظر بعضی کارشناسان، هر دو یا سه ماه یک بار با بحرانی جدید مواجه می‌شوید که اگر نتوانید به طرز اثربخشی با آن کنار بیایید، می‌تواند کسب‌وکار یا زندگی‌تان را به گرداب بکشاند. این بحران شاید مالی، کاری، شخصی، بیماری یا خانوادگی باشد؛ اما زندگی مجموعه‌ای بی انتها از مسائل و بحران‌ها است.

مسائل می‌توانند به فرصت تبدیل شوند

هدفی تحقق‌نیافته، مسئله‌ای حل نشده است. یک هدف فروش محقق نشده، مسئله‌ای است که باید حل شود. چالش با کارمند یا همکار فقط مسئله‌ای است که باید آن را حل کنید.

خبر خوب اینکه توانایی شما برای حل مشکلات روزانه تعیین‌کننده مهم موفقیت، پیشرفت و ارتقا در کار است. وقتی مهارت، دانش و خوی حل موثر مشکلات را از خود نشان می‌دهید، ارتقا پیدا می‌کنید و حل مشکلات و شرایط مهم‌تری به شما واگذار می‌شود. به گفته هنری کیسینجر: «تنها پاداشی که در ازای حل مسائل

می‌گیرید این است که حل مسائل بسیار بزرگ‌تری به شما واگذار می‌شود».

تلاش کنید تا شایسته‌تر باشید

افرادی که عملکرد عالی دارند همواره به راه‌حل‌ها فکر می‌کنند؛ اینکه برای حل مسئله، برداشتن موانع و دستیابی به هدف باید چه کارهایی انجام دهند. از سوی دیگر، افراد با عملکرد متوسط همیشه به این فکر می‌کنند که چه کسی را برای مشکل پیش‌آمده مقصر بدانند که باعث عصبانیت و ناکارایی آن‌ها می‌شود.

به گفته کالین پاول: «رهبری همان حل مشکلات است». بخشی از موفقیت، توانایی حل مسائل است. به جای اینکه هنگام بروز مشکل عصبانی شوید یا دیگران را مقصر بدانید، هر مشکل را فرصتی برای رشد و بهبود در جایگاه مدیر بدانید.

همین موضوع درباره کارمندان هم صدق می‌کند. نحوه کمک شما به آن‌ها برای تبدیل شدن به فردی شایسته‌تر، مطمئن‌تر و ارزشمندتر این است که حل مسائل را به خودشان واگذار کنید و سپس کمک کنید تا در فرایند حل مسئله استاد شوند. هر چه بتوانند مشکلات بیشتری را خودشان حل کنند، شما نیز مشکلات کم‌تری خواهید داشت.

یکی از وظایف اصلی شما به عنوان مدیر این است که به کارمندان کمک کنید تا باور کنند توانایی‌شان برای حل مشکل کلید موفقیت آینده آن‌ها است. خودتان الگو باشید. از صحبت درباره گذشته یا آنچه اتفاق افتاده و اینکه چه کسی مقصر بوده، اجتناب کنید. در عوض، بر آینده تمرکز کنید. بر راه‌حل تمرکز کنید. بر اقداماتی تمرکز کنید که می‌توانید برای حل مشکل یا کاهش خسارت به سرعت انجام دهید. این نوع تفکر منجر به عملکرد عالی شما هم به عنوان فرد و هم به عنوان بخشی از سازمان می‌شود.

فرایند حل مشکل

از این به بعد قبل از اینکه افراد برای حل مسئله نزد شما بیایند، آن‌ها را ملزم به پیروی از فرایند چهار مرحله‌ای حل مسئله و تصمیم‌گیری کنید. بسیاری از مدیران از این فرایند برای کاهش چشمگیر مشکلات پیش‌آمده استفاده می‌کنند.

۱. آن را بنویسید

از کارمندان بخواهید قبل از اینکه نزد شما بیایند، مسئله یا تصمیمی که باید اتخاذ شود را به صراحت و به شکل مکتوب مشخص کنند. معمولاً پنجاه درصد بحث‌ها پیرامون حل مسئله صرف شفاف‌سازی مشکل می‌شود. بسیاری از بحث‌ها وارد چرخه‌ای باطل می‌شود، زیرا درباره مسئله یا مانع توافق وجود ندارد. وقتی تاکید می‌کنید که افراد قبل از اینکه مسئله را نزد شما آورند آن را بنویسند، از اینکه در اغلب موارد، اصلاً نیازی نیست که نزد شما بیایند، شگفت‌زده خواهید شد. پاسخ یا راه‌حل به محض تعریف درست مسئله آشکار می‌شود. در پزشکی می‌گویند: «تشخیص درست نیمی از درمان است».

۲. علت‌ها را مشخص کنید

از کارمندان بخواهید علل یا دلایل بروز مشکل را تعریف کنند. این مسئله چرا و چگونه روی داده است؟ باز هم این کار را روی کاغذ انجام دهید. فهرستی تهیه کنید. هر چه درباره دلایل به وجود آورنده مشکل شفاف‌تر باشید، یافتن راه‌حل ساده‌تر می‌شود.

۳. راه‌حل‌ها را مشخص کنید

از کارمندان بخواهید همه راه‌حل‌های ممکن یا همه اقدامات جایگزین ممکن را مشخص کنند. هر چه بتوانید راه‌حل‌های بیشتری برای یک مسئله ارائه کنید، احتمال دستیابی به راه‌حل درست یا ترکیبی از راه‌حل‌های درست بیشتر می‌شود. از مسئله‌ای که فقط یک راه‌حل دارد، بر حذر باشید.

۴. تصمیمی اتخاذ کنید

از کارمندان بخواهید راه‌حلی را برگزینند که احساس می‌کنند بهترین اقدام در این

شرایط است و دلیلش را جویا شوید. آن‌ها چه دلیلی برای انتخاب این راه‌حل به جای راه‌حل‌های دیگر دارند؟

کارمندان فقط پس از اینکه این فرایند چهار مرحله‌ای را به انجام رساندند، باید برای دریافت اطلاعات و مشاوره نزد شما بیایند.

مدیرانی که این فرایند ساده را اجرا می‌کنند، از اینکه بیش از ۷۵ درصد زمانی که در بحث‌های حل مشکل با کارمندان صرف کرده‌اند هدر می‌رفته، شگفت‌زده می‌شوند. افراد ایده‌ها و راه‌حل‌های خود را مطرح کرده و بدون رفتن نزد رئیس آن‌ها را اجرا می‌کنند.

این فرایند چهار مرحله‌ای کاری است که می‌توانید به عنوان مدیر انجام دهید. هرگاه هر نوع مسئله‌ای پیش آمد، قبل از هر کاری اول آن را به وضوح تعریف کنید. دوم، دلیل روی دادن آن را مشخص کنید. سوم، انواع راه‌حل‌ها و پاسخ‌ها را ارائه کنید و سپس در مرحله چهارم بهترین راه‌حل را با در نظر گرفتن همه جوانب انتخاب کنید.