

به نام خدای بخشنده مهربان

به جای بدرقه‌ی دیروز به استقبال آینده ...

مدیریت به عنوان یک حرفه یا مهارت ،

یکی از مهم‌ترین اصول در حرفه‌ی مدیریت ، مهارت در حل مشکل است .

۱ - مراحل حل مشکلات به شیوه‌ی مؤثر :

برای مواجهه با موقعیت‌ها که با تغییرات محیط به سرعت ایجاد می‌شوند ، راه حل‌ها پدیدار نمی‌شوند ،

ساخته می‌شوند ، مهارت حل مشکل باید آموزش داده شود :

گام اول : هماهنگی - آمادگی Tuningin ایجاد و توسعه یک درک کلی از طبیعت و ماهیت مسأله و نوع مبارزه

با آن .

گام دوم : تعیین هدف - تشخیص خواسته‌ها Objective , setting خواستار چه نتایجی هستیم ، اهداف باید

دقیق ، جزئی ، مهیج و قابل درک باشد .

گام سوم : سنجش موفقیت ، تعیین معیارها Success - measures برای تعیین معیارهای موفقیت مطلوب

(تعریف موفقیت) و سنجش موفقیت (چگونه پیشرفت شکل می‌گیرد) ، باید تلاش نمود .

گام چهارم : گردآوری اطلاعات ، سازماندهی اطلاعات Information , collection مهارت‌های لازم شامل تفکر

خلاق ، تشخیص اطلاعات مربوطه ، گردآوری اطلاعات مفید و معتبر ، سازماندهی آنها .

برای ایجاد کارایی بیشتر و برطرف کردن خلاء اطلاعاتی ، مرحله‌ی گردآوری اطلاعات وقتی حاصل می‌شود

که انتخاب‌های ما برای عمل کاملاً مشخص شده باشد .

گام پنجم : تصمیم‌گیری ، انتخاب بهترین راه حل ممکن Decision . making در جواب چه باید کرد ، انتخاب

صریحی صورت گیرد = تصمیم‌گیری .

گام ششم : طرح‌بندی ، کنترل و هماهنگی منابع در جهت انجام امور Planning طرح‌ها ، مکانیسم‌هایی

هستند که مشخص می‌کند چه کسی ، چه کاری را ، کجا ، کی و چگونه انجام دهد . طرح‌ها ، راه‌های غلبه

بر موانع پیش‌بینی شده و نشده را نشان می‌دهند ، مرحله‌ی طراحی زمانی تکمیل می‌شود که مسایل

مربوط به این هفت مورد حل شوند .

۱ - هماهنگی ۲ - کنترل ۳ - ارتباطات ۴ - دقت در جزئیات ۵ - اولویت‌ها ۶ - مدیریت منابع ۷ -

سلسله مراتب

گام هفتم : اجرا ، عملکرد خلاق Action در این مرحله از اجزای طرح‌ها و انجام امور لازم اطمینان حاصل

می‌کنیم اگر مراحل قبلی خوب باشد ، موفقیت است .

گام هشتم : بازنگری جهت اصلاح - آموختن از تجربه Review to improve درس گرفتن از تجربیات

۱ - آیا کار ما موفقیت‌آمیز بود

۲ - روش‌های عمل خود را در آینده اصلاح کنیم

روش ساختاري براي حل مشكلات :

T هماهنگي

O تعيين هدف

S سنجش موفقيت

I گردآوري اطلاعات

D تصميم گيري

P طرح ريزي

A اجرا

R بازنگري جهت اصلاح

خودآموزي براي مديران Self - development for mangers

حل مشكلات به شيوه ي مؤثر Effective , problem , solving

اين روش با واژه آکرونيم «واژه اي که از ترکيب حروف اول چند کلمه به وجود مي آيد». TOSIDPAR معرفي مي شود .

۲ - خصوصيات ويژه ي افراد توانا در استفاده از روش ساختاري TOSIDPAR براي حل مشکلي که داراي کفايت است .

کفايت : عبارت است از مجموعه اي از ويژگي هاي نهفته که فرد را قادر مي سازد تا در سطحي بالاتر ايفاي نقش کند .

چهار ويژگي ضروري يك فرد توانا در حل مشكلات :

۱ - انگيزه ي قوي :

افراد توانا در حل مشكلات همواره مي خواهند و تلاش مي کنند که با تمام انرژي بر مساييل غلبه کنند . «استقبال از مشكلات» هيچ چيز قادر نيست مرا شکست دهد .

۲ - ويژگي هاي مثبت :

خصوصيات مثبت شخصي اين افراد باعث موفقيت آنان مي شود . باهوشند اما نابغه نيستند . بي غرض بودن ، تعهد و مشارکت در عقول ديگران و پشتکار از ويژگي هاي آنان است .

۳ - شناخت صحيح خود :

خود را افرادي قوي و نيرومند مي دانند . با اين وجود نقطه ضعف هاي خود را نيز مي شناسند . مي گویند : من مي توانم اين کار را انجام دهم ؛ اعتماد به نفس دارند ، برخورداري از استعداد رواني ، «تحمل ابهام» به منزله ي راهي به سوي موفقيت و عبور از شك و تردید .

۴ - توسعه‌ی مهارت‌ها :

مشتاق فراگیری مهارت‌های بیشتری علاوه بر توانایی‌های فراگرفته هستند تا او را در حل مسایل یاری کند ، توانایی این افراد برای حل يك مسأله ، حاصل به کارگیری خلاق هر مهارت در موقعیت مناسب آن می‌باشد .

۳ - چه وقت يك مشکل ، مشکل نیست .

اغلب مسایل گوناگون را مشکل می‌نامیم و چه بسا با هم متفاوتند ، یکی مرموز است ، یکی وظیفه ، یکی گرفتاری ، یکی فرصت ، یکی معما و دیگری يك دوراهی است . تشخیص آن‌ها از هم بسیار مهم است . چرا که هر کدام مستلزم برنامه‌ریزی ویژه‌ای است .

مسأله‌های مرموز : مسایلی هستند که مهم‌ترین ویژگی آن این است که ما دلیل وقوع آن اتفاقات را نمی‌دانیم .

وظایف : در حقیقت نوعی قرارداد است بین رییس و مشتری یا ...

گرفتاری‌ها : در مواردی است که می‌دانیم چه کاری باید انجام دهیم اما چیزی که لازمی اجرای آن کار است بسیار دقیق و پیچیده می‌باشد .

و از نظر استراتژیکی ، توانایی فایز آمدن بر مشکلات و گرفتاری‌ها ، پیشرفت و کفایت را نصیب يك تشکیلات خواهد کرد و شاید گرفتاری يك شخص فرصتی برای شخص دیگر باشد .

فرصت‌ها : مهم‌ترین ویژگی يك فرصت آن است که دارای يك منفعت بالقوه است . تلاش ما باید در جهت ایجاد فرصت‌ها و استفاده‌ی بهینه از آن‌ها و بهره‌برداری سریع در جهت پیشرفت باشد و درگیر و دار حل يك مشکل یا برطرف کردن آن است که فرصت‌ها به وجود می‌آیند . شناخت فرصت‌ها امری فراتر از يك تکنیک است و در حقیقت يك نگرش ذهنی مثبت می‌باشد .

معماها : موقعیت‌هایی وجود دارند که می‌دانیم در آن راه حل صحیحی وجود دارد اما نمی‌دانیم آن کدام است . آن همان معماست . برای حل آن باید به شناسایی گره‌ها یا نکات مبهمی که مانع ما برای رسیدن به راه حل معما می‌شوند ، پردازیم . معماها با جستجو حل می‌شوند . معماها سه گونه‌اند :

۱ - قابل حل ۲ - تقریباً غیرقابل حل ۳ - غیر قابل حل

دوراهی‌ها : برخی از موقعیت‌ها را می‌توان دوراهی نامید که هر دو به صورت یکسان دارای جذابیت یا دافعه است . موضوع پروژه را خود تعیین کنید .

اشتباه است که ما هر موقعیت دشوار را مشکل بنامیم زیرا در این صورت قادر به حل آن نخواهیم بود . شما باید مسأله‌ای را که می‌خواهید روی آن کار کنید ، مشخص نمایید ؛ قوانین مربوط به این امر عبارتند از :

۱ - مسأله باید متعلق به خودتان باشد .

۲ - بهترین راه حل باید به سختی به دست آید .

۳ - مسأله‌ای را انتخاب کنید که قادر به حل آن باشید .

۴ - مشکلي را انتخاب کنید که آموزنده باشد .

۵ - اطمینان حاصل کنید که شخصاً مایل به حل آن هستید .

۶ - در حل مسأله از همکاری دیگران بهره بگیرید .

۷ - در صورت امکان موضوعي را که مربوط به کارتان است ، انتخاب نمایید .

از این به بعد روش TOSIDPAR مورد مطالعه قرار می‌گیرد . شما می‌توانید در پایان هر بخش يك مرحله از پروژه‌ي خود را انجام دهید .

پروژه شما ، اولین گام ، انتخاب موضوع مناسب

در نظر گرفتن تمام مسایلي را که در حال حاضر با آن روبه رو هستید .

سپس با يك دید باز کلیه‌ي مشکلات کاري خود را در نظر بگیرید .

وسایل را به ترتیب فهرست‌وار بنویسید .

۴ - گام اول ، هماهنگي Tuningin

زمانی که با مشکلي مواجه می‌شویم ، اولین کار این است که آن مسأله را به عنوان يك پروژه‌ي مستقل در نظر بگیریم و آن را برای خود تعریف کنیم تا از مبهم بودن خارج شود . برای ایجاد هماهنگي ، مهارت‌هاي مربوط به گوش دادن فعالانه لازم و ضروري است . سعی کنیم نظرات دیگران را بدون تحمیل نظرات خود درک کنیم و نشان دهیم که برای آنان احترام قایلیم . هماهنگي ، همه‌ي مطالب را در يك بافت قرار می‌دهد ، يك دست می‌کند ، شناخت همه‌ي عوامل مربوط به يك مسأله یا مشکل از اهمیت فوق‌العاده‌اي برخوردار است .

چگونگی ایجاد هماهنگي :

۱ - طبقه‌بندی مسأله که مسأله از چه مقوله‌اي است .

۲ - ارزیابی موقعیت که موضوع اصلي کدام است .

۳ - بررسی نکات برجسته که چه چیزی مهم است .

۴ - سازمان‌یابی که چطور می‌توان به بهترین وجه روی این مسأله کار کرد .

۵ - هماهنگي احساسی که چطور می‌توان با تمام‌توان بر روی این مسأله کار کرد .

هنگام شروع مرحله‌ي هماهنگي فرآیند سازمان‌یابی را نیز باید شروع کنیم ولي باید توجه داشت که بدون داشتن رهبري و بدون دسترسي به منابع مناسب هیچ کار مفیدی صورت نمی‌گیرد . برای این‌که مدیران مفهوم وظایف و تکالیف را به اعضای تیم خود ابلاغ کنند ، شیوه‌هاي مختلف رهبري مورد استفاده قرار می‌گیرد ، لذا بکارگیری توصیه‌هاي زیر مفید خواهد بود :

روش‌هاي مناسب رهبري : با استفاده از این اصول می‌توانید بهترین روش رهبري و مدیریت را انتخاب کنید .

روش يك : دستور ، در مورد کسی که یا مایل به انجام کاري نیست و یا نمی‌تواند آن کار را انجام دهد .

روش دو : حمایت ، برای کسی که دوست دارد کاري انجام دهد ولي قادر به انجام آن نیست .

روش سه : مشارکت دادن ، برای کسانی که تمایل ندارند تمام مسوولیت‌های يك کار را بر عهده بگیرند اما توانایی دارند .

روش چهار : مأمورکردن ، برای کسانی که انجام کاری را دوست دارند و قادر هم هستند ، نباید در کارشان دخالت کنیم .

۵ - گام دوم ، تعیین هدف

تعیین هدف با حداکثر دقت ممکن روشن می‌سازد که نتایج مطلوب حاصل فعالیت‌هایی است که ما اجرای آن را متقبل شده‌ایم .

داشتن يك دید دقیق و حساس برای رهبری بسیار ضروري است . ما باید در بدو استفاده از روش ساختاری ، اهداف را در قالب عبارات قابل فهم بیان کنیم . تمامی اعضای يك سازمان باید در راستای يك هدف مشترك حرکت کنند .

در حقیقت کلیه اهداف بر اساس ارزش‌ها بنا می‌شود و باید اهداف ، اهدافی باشد که فواید آن عاید تمام افراد يك سازمان شود .

ارزش‌ها باید دارای شش خصوصیت باشد :

۱ - ارزش‌های والاتر باید از بین ارزش‌های گوناگون و متعددی انتخاب شود .

۲ - ارزش‌ها باید با یکدیگر هم‌گونی داشته باشد .

۳ - ارزش‌های برتر باید محدود باشند و آلا باعث سردرگمی می‌شود .

۴ - ارزش‌ها باید قابل اجرا باشد .

۵ - ارزش‌ها باید پرجاذبه باشد .

۶ - ارزش‌ها باید قابل انتقال باشد .

چگونگی تعیین اهداف :

۱ - تهیه فهرستی از اهداف احتمالی

۲ - گزینش هدف یا اهداف

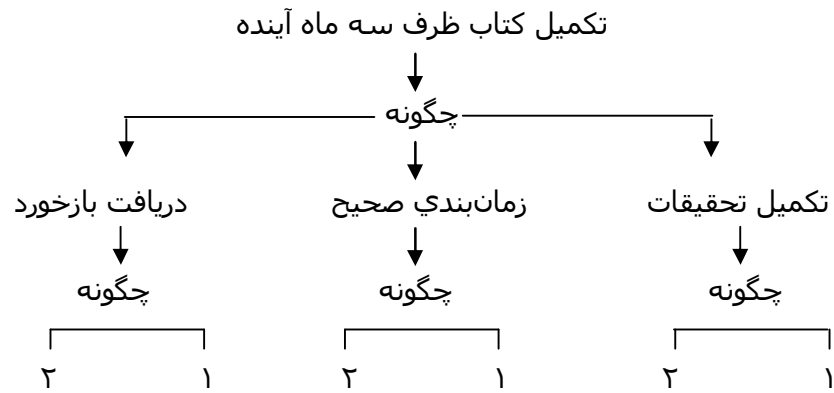
۳ - تفسیر هدف یا اهداف

۴ - انتقال هدف یا اهداف

تفسیر اهداف :

اهداف از لحاظ درجه‌ی جزئی بودنشان متفاوتند . این نکته که بعضی از اهداف جزئی‌تر از سایرین می‌باشند ، ارزش عملی زیادی دارد .

بر مبنای این عقیده است که یکی از مهمترین ابزار مدیریت یعنی تعیین سطوح اهداف ایجاد شده است . به عنوان مثال هدف کلی من تکمیل کتابی ظرف سه ماه آینده است .



۶ - گام سوم ، سنجش موفقیت

سنجش دقیق ، موفقیت استانداردهایی را برای تشخیص عملکردهایی که باید مورد قضاوت قرار گیرند به وجود می آورد .

اول : معنای دقیق موفقیت چیست ؟

دوم : چگونه می توانیم پیشرفت خود را ارزیابی کنیم ؟

معیار موفقیت و ارزیابی موفقیت دو چیزند :

معیار موفقیت برمی گردد به این که شما چه چیز را موفقیت می دانید و ارزیابی موفقیت به این مطلب اشاره دارد که چگونه می توان خط سیر پیشرفت و ترقی را دنبال کرد .

چگونه موفقیت را ارزیابی نمایم ؟

سنجش موفقیت دارای سه مرحله است :

۱ - تعیین معیارهای ممکن برای کسب موفقیت

۲ - انتخاب یک معیار موفقیت

۳ - تشخیص میزان موفقیت

۷ - گام چهارم ، گردآوری اطلاعات

در این مرحله از روش ساختاری TOSIDPAR اطلاعات جدیدی که برای آگاهی از عملکردها لازم است ، جمع آوری و سازماندهی می شود .

چگونگی گردآوری اطلاعات ، شامل پنج مرحله است که عبارتند از :

۱ - تشخیص اطلاعات مورد نیاز ، چه چیزی را باید بدانیم ؟

۲ - ایجاد روشهایی جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز

۳ - به دست آوردن اطلاعات از طریق خلاقیت و تجربه

۴ - سازمان دادن اطلاعات به نحوی که مفهوم آن روشن گردد .

۵ - توسعهی اختیارات جهت تصمیم گیری

۸ - گام پنجم ، تصمیم گیری

در مرحله‌ی چهارم با مشخص کردن انتخاب‌های احتمالی و بسط و تفسیر هر يك از آنها پایان یافت ، از نظر منطقی گام بعدی برگزیدن یکی از انتخاب‌هاست و در این‌جا ما باید تصمیم بگیریم ، اما تصمیم‌گیری هرگز آسان نیست .

چگونه تصمیم بگیریم .

۱ - به وجود آوردن يك فرآیند

۲ - تعیین معیارهای ارزیابی و سنجش

۳ - ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر انتخاب

۴ - هماهنگ کردن انتخاب‌ها و معیارها

۵ - تصمیم‌گیری

به وجود آوردن يك فرآیند مؤثر برای تصمیم‌گیری

فرآیندهای تصمیم‌گیری دارای دو بُعد می‌باشند :

۱ - چه کسی در اتخاذ تصمیم شرکت می‌کند ؟

۲ - چگونه این فعالیت اداره می‌شود ؟

به طور کلی ، هر چه افراد بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند ، احتمال غالب آمدن ضعف‌ها یا تعصبات شخصی کمتر می‌شود .

تصمیمات گروهی مزیت دیگری نیز دارد ، آنها باعث می‌شوند که مسوولیت‌پذیری در مورد نتایج کار

بیشتر شود و گروه‌های ذینفع را بیشتر به یکدیگر پیوند دهد . اما دخالت دادن افراد بیشتری در فرآیند

تصمیم‌گیری به پیچیدگی مسأله افزوده و وقت‌گیر است و خطر نتیجه‌گیری با يك مصالحه سرهم‌بندی شده را نیز می‌افزاید که هیچ کس از آن خشنود نیست .

سلسله مراتب تصمیم‌گیری

- مدیر تصمیم می‌گیرد و دستور می‌دهد .

- مدیر سوال می‌کند ، تصمیم می‌گیرد و دستور می‌دهد .

- مدیر پیشنهاد مطرح می‌کند ، گوش فرا می‌دهد و دستور می‌دهد .

- مدیر گوش فرا می‌دهد ، پیشنهاد می‌کند ، می‌گوید و گوش فرا می‌دهد

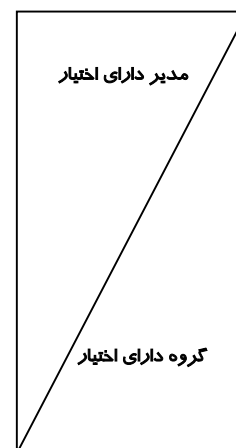
- مدیر پرسش می‌کند ، گوش می‌دهد ، نقاط اشتراك را پیدا می‌کند و

اعلام می‌دارد .

- مدیر نقاط اشتراك را جستجو می‌کند و با گروه همراه می‌شود .

- مدیر به دیگران وکالت می‌دهد ، اما بر امور نظارت دارد .

- مدیر اختیارات خود را به طور کامل به نماینده‌اش می‌سپارد .



مدیران مدبر با هر مسأله‌ی تازه‌ای که رخ می‌دهد ، قوانین اساسی مناسب آن را توضیح می‌دهند . این امر در طی فرآیند تصمیم‌گیری ، کمک بسیاری به گروه‌ها می‌کند . متأسفانه این فرآیند اغلب به طور ضعیفی اداره می‌شود . جلسات خیلی بد برگزار می‌شود .

خطر احتمالی در فرآیند تصمیم‌گیری خطر «تفکر جمعی» است که یک گروه مثل هم فکر کنند . تفکر جمعی : فرآیندی است که طی آن کارآیی ذهنی ، واقع‌بینی و قضاوت اخلاقی فرد به خاطر نزدیکی و همبستگی با گروه به تدریج به نابودی می‌گراید .

این بدین خاطر است که افراد نقص‌های واضح خود را نمی‌بینند و دیگر این‌که اعضای هر گروه از دیگر اعضا انتظار تصدیق صحت نظرات خود را دارند و افراد ناموافق طرد و نظرات مخالف مورد استهزا قرار می‌گیرد و دیدگاه‌های فردی به طور فزاینده مشابه هم می‌شود . حقیقت به جای آن‌که با واقعیت سنجیده شود ، با اندیشه‌ی گروه سنجیده می‌شود . در این موقع است که می‌توان دید ، چگونه قابلیت تصمیم‌گیری از بین می‌رود .

۹ - گام ششم ، طرح‌ریزی

هدف : تهیه‌ی یک برنامه‌ی دقیق جهت اجرای تصمیمات اتخاذ شده می‌باشد ، ما به مهارت‌ها و روش‌های جدیدی نیاز داریم ، نخست به گردآوری و تنظیم منابع می‌پردازیم . طرح‌ریزی زمانی تشکیل می‌شود که یک طرح دقیق همراه با روشی معقول جهت برخورد با موانع بالقوه در دست داشته باشیم .

کارآیی یک سازمان به شدت تحت تأثیر کیفیت برنامه‌ریزی است . علیرغم اهمیت جدی طرح‌ریزی ، هر برنامه‌ای را از قبل نمی‌توان طرح‌ریزی نمود . جریان زندگی هرگز به این صورت نیست .

چگونه باید طرح‌ریزی نمود . طرح‌ریزی شامل چهار مرحله است :

۱ - تبیین آنچه که باید انجام گیرد . این مرحله نیاز به تفکر دقیق دارد ، که چه کاری باید انجام شود ؟

۲ - تعیین موانع احتمالی که چه چیزی ممکن است مانع انجام کار شود ؟

۳ - سازماندهی

- چگونه منابع را باید کنترل کرد ؟

- چگونه کار افراد را باید کنترل کرد ؟ از سه طریق :

۱ - استفاده از طرح و نقش فرد در طرح

۲ - نتایج

۳ - تدابیر

- بر اساس چه اصلی باید وظایف را به افراد محول کنیم ؟

- چگونه باید کلیه فعالیت‌ها را با هم هماهنگ‌سازیم؟

۴ - کنترل تغییر - چگونه می‌توان مدیریت تغییر را به افراد محول نمود؟

۱۰ - گام هفتم، اجرا

اجرا مهم‌ترین مرحله در روش ساختاری TOSIDPAR می‌باشد.

اجرای یک عملکرد مستلزم داشتن «اعتماد به نفس است، که حاصل شناخت عمل و احساس توانمندی یک فرد در انجام یک کار می‌باشد.

استحکام و نیرو، که بیشتر ویژگی شخصی است که ناشی از عزم جزم فرد می‌باشد.

قدرت اراده، که نیروی اراده عبارت است از توانایی اتخاذ تصمیم برای انجام کاری.

بی‌طرفی، همان توانایی شرکت فعالانه در اجرای طرح می‌باشد.

مهارت، پیش‌نیاز اجرای موفقیت‌آمیز بسیاری از وظایف است.

انعطاف‌پذیری، همان توانایی سازگاری با شرایط جدید است.

دقت، لازمی یک اقدام مؤثر است.

و کار، گروهی می‌باشد.

و تکرار مجدد چرخه TOSIDPAR زمانی که عمل مطابق طرح پیش نمی‌رود.

۱۱ - گام هشتم، بازنگری جهت اصلاح

این بسیار مهم است زیرا هدف بازنگری بالا بردن سطح کارایی فرد و افزایش توانایی او در سازمان است.

چگونه باید جهت اصلاح بازنگری کرد. این شامل چهار مرحله است:

۱ - فعالیت‌ها را با معیارهای موفقیت به سنجید تا مشخص شود تا چه میزان موفق بوده‌ایم؟

۲ - کارایی افراد را بررسی کرده و یک طرح پیشرفت ارائه دهید که چگونه می‌توانیم پیشرفت کنیم؟

۳ - کارایی سازمان را مرور کرده و یک طرح پیشرفت برای آن ارائه دهید که ما چگونه می‌توانیم پیشرفت کنیم؟

۴ - از موفقیت خود تجلیل به عمل آورید که کدام پاداش مناسب است؟

بازنگری فعالیت‌ها مستلزم پاسخ به این پرسش‌هاست. آیا به هم‌ه اهداف خود دست یافته‌اید؟

اگر موفق نشده‌اید، دلایل آن را بیان کنید. آیا این دلایل حقیقتاً خارج از کنترل شماست؟

آیا به معیارهای موفقیت خود دست یافته‌اید؟ اگر دست نیافته‌اید علت آن چیست؟

با توجه به آنچه گذشت آیا معیارهای موفقیت شما مناسب بوده است؟

آیا از حداقل منابع لازم جهت دستیابی به نتایج، بهره‌ی لازم را برده‌اید؟

آیا افراد یا گروه‌های دیگر که دست به چنین کاری زده‌اند، موفق‌تر بوده‌اند؟

در این صورت توضیح شما برای عدم موفقیت خودتان چیست؟

کارایی سازمان را بررسی کنید و یک طرح پیشرفت ارائه دهید.

کارایی سیستم‌ها و سازمان را با پاسخ به پرسش‌های زیر ارزیابی کنید.

نقاط قوت عملکرد ما چه بود؟ ما فاقد چه مهارت‌ها یا توانایی‌هایی بوده‌ایم؟

تا چه حد از کیفیت عملکرد سازمان راضی هستیم؟ کدام ویژگی مدیریت را می‌توان بهبود بخشید؟ چه زمینه‌هایی را در سیستم می‌توان بهتر نمود؟ چه زمینه‌هایی را در برقراری ارتباطات باید بهبود بخشید؟ در چه بخش‌هایی از روش ساختاری TOSIDPAR قوی هستیم؟ چه فرآیند یا فعالیت‌هایی جهت دستیابی به نتایج، مطلوب‌تر و مؤثرتر هستند؟ آیا بیش از حد از پول یا منابع دیگر استفاده نموده‌ایم؟ در این صورت از آن، چه درس‌هایی برای آینده می‌توان گرفت؟ اگر قرار بود که بار دیگر به این کار دست بزنیم، از چه روشی استفاده می‌کردیم؟

تجلیل از موفقیت: ارج نهادن به موفقیت بخش‌مهم و پایانی این مرحله است.

پروژه شما، پروژه شما تقریباً به اتمام رسیده و زمان آن است که بر کیفیت کار خود نظری بیفکنید و به پرسش‌های زیر پاسخ دهید؟

- موفقیت‌های شما چه بوده است؟

- اگر موفق نبوده‌اید، علت آن چیست؟

- آیا به هم‌ه‌ای اهداف خود دست یافته‌اید؟

- آیا این دلایل حقیقتاً خارج از کنترل شماست؟

- آیا به معیارهای موفقیت دست یافته‌اید؟

- اگر به آن‌ها دست نیافته‌اید، علت آن چیست؟

- با نگاهی به عملکرد، آیا معیارهای شما مناسب بوده است؟ و ...

۱۲- گام نهم، کاربرد TOSIDPAR در عمل

عده‌ای احساس می‌کنند اگر از این روش TOSIDPAR استفاده کنند، روند حل مسأله به کندي پیش می‌رود و بررسی‌ها بی‌نتیجه می‌ماند. باید گفت مواقعی وجود دارد که نیازی به انجام هر هشت مرحله نیست. باید مناسب‌ترین مرحله را انتخاب نمود. پرسش‌های زیر در این مورد به شما کمک خواهند کرد:

- آیا نیاز دارید که اهداف خود را روشن‌تر بیان کنید؟ در این صورت از مرحله دوم یعنی مرحله تعیین اهداف وارد شوید.

- آیا به تعیین صریح نحوه‌ی قضاوت و فعالیت خود نیاز دارید؟ در این صورت از مرحله سوم یعنی مرحله معیارهای موفقیت وارد شوید.

- آیا به جمع‌آوری اطلاعات جهت ارزیابی روش‌های گوناگون نیاز دارید؟ در این صورت به مرحله چهارم، گردآوری اطلاعات وارد شوید.

- آیا باید از بین چندگزینه یکی را انتخاب کنید؟ در غیر این صورت به مرحله پنجم «تصمیم‌گیری» وارد شوید.

- آیا باید يك انتخاب را به يك طرح عملیاتی شخصی تبدیل کنید، در غیر این صورت به مرحله ششم «طرح‌ریزی» وارد شوید.

- آیا دارای همه‌ی طرح‌های موردنیاز جهت پیشرفت هستید ؟ در این صورت وارد مرحله‌ی هفتم «عمل» شوید .

- آیا همه‌ی فعالیت‌ها را انجام داده‌اید و به انتهای چرخه رسیده‌اید ؟ در این صورت به مرحله‌ی هشتم «بازنگری جهت اصلاح» وارد شوید .

همان‌گونه که گفته شده استفاده از روش ساختاری TOSIDPAR نشان از کفایت افراد است که بیشتر در جستجوی راه حل‌های منطقی می‌باشند نه راه حل‌های سطحی ولی جذاب .
برای کسب مهارت همواره باید تمرین نمود . تمرین ، تمرین ، تمرین
زیرا داشتن این مهارت برای همه‌ی مدیران ضروری است .

منبع : کتاب مشکلات به آسانی حل می‌شوند اگر ...

دیو فرانسیس

برگردان : پروانه کارکیا

ادامه توسط شما ...

معاونت آموزش و پرورش عمومی شهر تهران