

# KNOW

WHAT YOU DON'T  
KNOW

How Great Leaders Prevent  
Problems Before They Happen

Michael A. Roberto

## مسئله یابی: مهارتی بایسته برای مدیران

برگردان به فارسی: علی عظیمی

# اهداف کتاب

- چگونه و چه موقع از افرادی که جلو دید شما از مسایل را سد میکنند عبور کنید و اطلاعات خام مورد نیازتان را ببینید
- چگونه نقطه های تشکیل دهنده شکل اصلی را به هم وصل کنید تا مشکل عمیق و پنهان از دل آن نقطه های به ظاهر نامربوط خود را به شما نشان می دهد
- چگونه کارکنان خط مقدم در مجموعه تان را تشویق به حقیقت گویی نمایید و آن را به انجام و اعلام اشتباهات مفید ترغیب کنید
- چگونه از دامهای تکروی در امان بمانید

# به جای تکنیک های حل مسئله مسئله یابی یاد بگیرید

- از مشکلات استقبال کنید
- چرا مشکلات مخفی می مانند؟
- ( ترس، سازمان پیچیده، تمرکز بر تحلیل های رسمی، فیلتر های سازمانی، عدم آموزش کارکنان)
- چگونه یک مسئله یاب موفق شوید؟  
(مسئله یابی و بهبود مستمر)

# هفت مهارت مورد نیاز برای مسئله یابی

- کنار زدن فیلترهای اطلاعاتی ( همکاران معمولاً اطلاعات را با فیلتر به اطلاع مدیریت ارشد می رسانند)
- مشاهده کردن رفتار عادی همکاران به جای سوال و جواب کردن از آنها
- جستجو و شناسایی الگوهای مسئله یابی
- اتصال مناسب اطلاعات نا مرتبط به یکدیگر و ایجاد یک نقشه و مدل از اطلاعات
- تشویق کارکنان به مواجهه با ریسک
- مهارت برقراری ارتباطات موثر
- بررسی مسایل بعد از شناسایی مانند یک مربی که فیلم بازی را مجدد تماشا میکند

# چرا اطلاعات فیلتر میشوند؟

- محدودیت وقت مدیران
- فشار اجماع
- پافشاری بر تایید نظرات
- حمایت یا جانبداری

# چگونه از فیلترها عبور کنیم؟

- با دو گوش خودتان بشنوید
- نظرات و صدای افراد مختلف را بشنوید و در جستجوی نظرات مختلف باشید
- با جوانها در ارتباط باشید
- به گوشه کنار و حواشی سازمان سر بزنید
- با غیرها نیز صحبت کنید



# مشاهده موفق و اثر بخش مانند یک مردم شناس عمل کنید

- خودداری از پیش داوری
- مشاهده از زوایای مختلف
- انتخاب افراد منبع اطلاعاتی عاقلانه
- دقت در یادداشت برداری و ثبت نقل قول ها
- گوش کننده فعال بودن به جای منفعل
- ثبت نظام مند مشاهدات متفاوت و شگفت انگیز
- با یکسری توقعات که انتظار دارید اتفاق بیفتد شروع نکنید
- گروه کوچک و گزینش شده از افراد را معیار تصمیم گیری قرار ندهید
- به نظرات یک فرد به صرف متخصص بودن توجه نکنید
- پرسشهای جهت دهنده به پاسخ را نپرسید
- فقط داده هایی را که پیش فرض متعصبانه شما را تایید و اثبات میکنند جستجو و ضبط نکنید

# چگونه توانایی تشخیص صحیح الگو را در خود ایجاد کنیم

- از طریق برقراری شباهت بهتر استدلال کنیم
- راهنمایی کارکنان بی تجربه برای تشخیص مشکلات
- تجزیه و تحلیل نظام مند مشکلات برای شناسایی الگوها در سطح سازمان



# روش نوستات و می

در این موقعیت چه واقعیت هایی وجود دارد

چه مسایلی مبهم یا نا مشخص اند

چه حدس های آشکار و یا ضمنی داشته ایم

آیا واقعیات را با تصوراتمان در هم آمیخته ایم

قضاوت یک فرد بیرون از سازمان نسبت به حدس ها و تصورات ما چگونه خواهد بود

اگر حدس های ما اشتباه باشد هر کدام از تصمیمات ما چگونه تغییر خواهد کرد

برای تایید و یا رد حدس های اصلی ما چه روشهایی وجود دارد

سنجش وضعیت موجود

طبقه بندی وضعیت در سه دسته:

- شناخته شده
- نا مشخص
- تصور شده

# چگونگی اتصال نقطه ها به هم (اشتراک اطلاعات)

- انتخاب سبک رهبری مناسب برای تیم ها: دستوری یا مشارکتی
- جلب مشارکت همه اعضای تیم در ارائه اطلاعات و مکالمه
- بازگو کردن و جلب حمایت اعضای تیم برای توجه به همه ایده ها
- پرسش سؤوالهای هوشمندانه برای شفاف کردن اطلاعات اعضا برای خود و سایرین
- استفاده از بحث و مناظره برای ایجاد مباحث و ایده های جدید

# پرسشهای هوشمندانه برای استخراج اطلاعات

- چه چیزی را باید بدانیم تا بتوانیم درست تصمیم بگیریم
- آیا فرضیاتی را مطرح کردیم که بتوان با جمع آوری بیشتر از صحت آنها مطمئن شویم
- آیا داده های بیشتری وجود دارند که بتوان اختلاف نظرات اعضای گروه را حل نمود
- چنین اطلاعاتی را از کجا پیدا کنیم؟
- آیا کسی هست که به این داده های دسترسی داشته باشد؟

# ارتباطات فردی را بهبود ببخشید

- توجه به جلسات اولیه شکل گیری تیم ها
- توجه به جلسات انتقال اطلاعات و فازهای پروژه بین واحدهای مختلف

## صحبت اثر بخش



مخاطب خود  
را بشناسید

پیشینه را درک  
کنید

دنبال افراد  
مرتبط بگردید و  
با آنها ائتلاف  
ایجاد کنید

بر تفکر واگرا  
تمرکز کنید

راه حل پیشنهادی  
ارائه بدهید

# مدل مسئله یابی

- کنجاوی هوشمندانه
- تفکر سیستمی
- پارانوویا (بدبینی) سالم