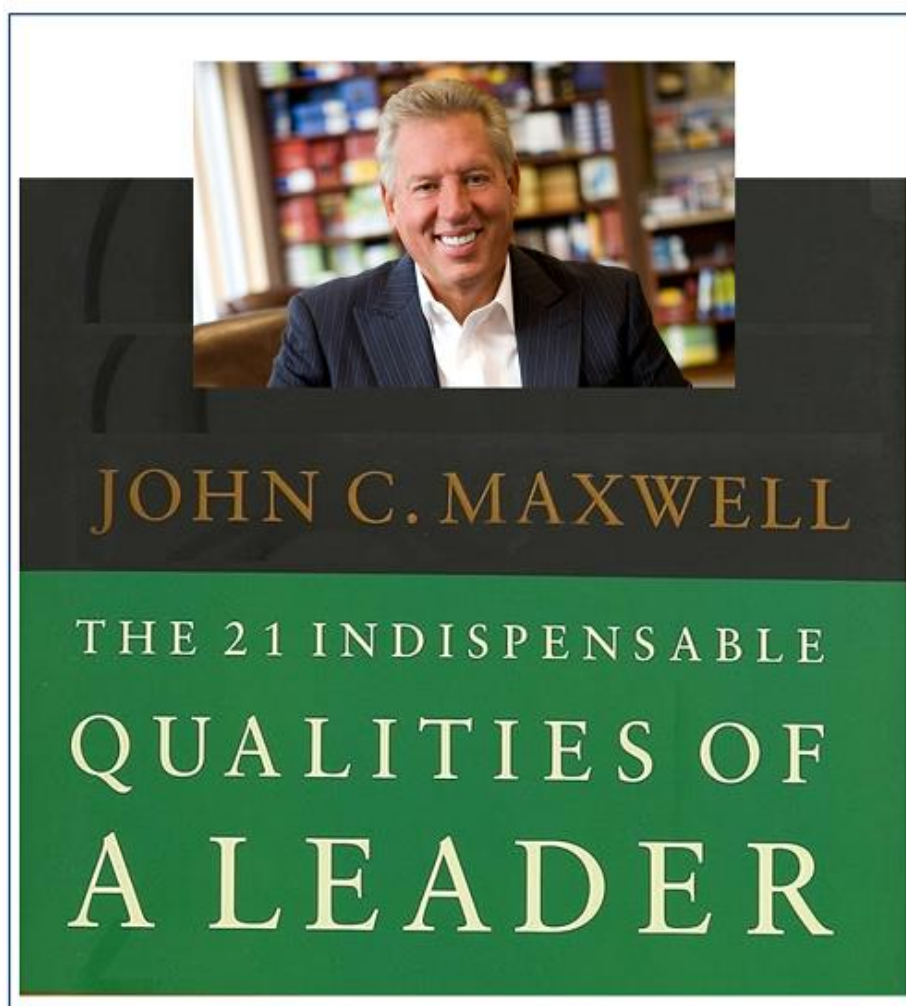




بیست و یک صفت بایسته یک رهبر

جان سی. ماکسول

فصل ۱۴

حل مسئله: نمی‌توانید مسائل خود را به شکل مسئله به حال خود رها کنید.

به نام خداوند بخشنده و مهربان

می‌توانید رهبران را با توجه به مسایلی که به آن می‌پردازند ارزیابی کنید. هر رهبر مسئله‌های در حد و حدود خود را جستجو می‌کند.

جان ماکسول

معیار موفقیت، کلنجار رفتن با مسئله‌های دشوار نیست، معیار این است که آیا این مسئله را سال قبل هم داشتید یا خیر.

جان فوستر دالس، وزیر کشور اسبق آمریکا

تاجری شهرستانی که توانست

"سام والتون" مؤسس "وال مارت" را با اسم‌های مختلفی خطاب کرده‌اند که از جمله می‌توان به دشمن شهرهای کوچک و دشمن کسبه خرده پا اشاره کرد. در زمان رشد و شکوفایی "وال مارت" بسیاری از مؤسسات و فروشگاه‌های کوچک حرفه خود را از دست دادند. واقعیت این است که "والتون" یکی از تجار خرده‌پای خیابان اصلی بود و تنها تفاوتش با دیگران در این بود که او رهبری شایسته بود که به جای کنار کشیدن از فعالیت و رقابت، به حل و فصل مشکلات می‌پرداخت. "سام والتون" در "کینگ فیشر" ایالت "اوکلاهما" به دنیا آمد و در "میسوری" بزرگ شد. وی رهبری را در دبیرستان به نمایش گذاشت. او کاپیتان تیم فوتبال مدرسه‌اش بود و تیمش را به مقام قهرمانی رساند. او کمی دیرتر نیز با تیم بسکتبال مدرسه هم همین کار را کرد.

"والتون" بعد از فارغ التحصیل شدن از کالج و چند سال کار کردن در جنگ جهانی دوم در ارتش خدمت کرد. پس از خروج از ارتش در حرفه مورد علاقه خود به عنوان خرده‌فروش شروع به فعالیت کرد. او به اتفاق زنش

شهر کوچک "بنتون ویل" ایالت "آرکانزاس" را برای محل زندگی انتخاب کردند. در این جا بود که آن ها فروشگاه "والتون فایو" و فروشگاه های دیگر را دایر نمودند.

کسب و کار "والتون" به علت سعی و تلاش فراوان و نیز استفاده از روش سلف سرویس که تا آن زمان آن قدرها متداول نبود، در شرایط مطلوبی قرار گرفت. "والتون" به شدت کار می کرد و بر وسعت و دامنه کارش می افزود. تا سال ۱۹۶۰ تعداد فروشگاه های او به ۱۵ عدد رسید. در همین زمان بود که رقیبی به نام "هرب گیبسون" فروشگاه های اجناس ارزان قیمت را در شمال شرق "آرکانزاس" دایر کرد تا با "والتون" رقابت کند. "والتون" می گوید: به واقع دو انتخاب بیشتر نداشتیم یا در کار قبلی باقی بمانیم و از فروشگاه های اجناس ارزان قیمت جدیدالورود پشت هم ضربه های سخت بخوریم یا خودمان هم فروشگاه های اجناس ارزان قیمت دایر کنیم. من به بررسی این موضوع پرداختم. این گونه بود که "وال مارت" شماره ۱ را در تاریخ دوم ژوئیه ۱۹۶۲ در "راجرز" ایالت "آرکانزاس" دایر نمودم. دیری نگذشت که "والتون" فروشگاه های بیشتری دایر نمود. فروشگاه های زنجیره ای او در مقایسه با فروشگاه های زنجیره ای فعال در آن دوره کم شمارتر بودند، اما به تدریج قوی و قوی تر می شدند بعد مسئله دیگری مطرح شد. "والتون" به این نتیجه رسید که باید به برنامه ریزی و توزیع خود توجه بیشتری بکند. نتیجه آن شد که او به اتفاق همکارانش مراکز توزیع مرکزی را دایر نمودند. این گونه و به کمک سیستم های کامپیوتری توانستند از موجودی و کم و کسری فروشگاه های مختلف مطلع شوند. اما ایجاد این مراکز، بار مالی سنگینی روی دست "والتون" گذاشت - مسئله دیگری که باید فکری به حال آن می کرد.

"والتون" برای رفع این مشکل سهام شرکتش را به مردم فروخت. وقتی والتون در سال ۱۹۹۲ از دنیا رفت، شرکت بیش از ۱۷۰۰ فروشگاه در ۴۲ ایالت آمریکا و مکزیک تأسیس کرده بود. سام والتون تبدیل به بزرگترین خرده فروش آمریکا شد.

موشکافی

رهبران مؤثری مانند "سام والتون" همیشه در برابر چالش‌ها کمر راست می‌کنند. این یکی از ویژگی‌هایی است که تفاوت میان برندگان و بازندگان را رقم می‌زند. **در حالی که سایر خرده فروشان از رقابت گله و شکایت داشتند "التون" با خلاقیت تمام مسائلش را از میان برداشت.**

هر رهبری در هر حوزه و رشته‌ای که فعالیت کند به هر حال باید با یک‌سری مسائل دست و پنجه نرم کند. بروز مسئله به سه دلیل غیر قابل اجتناب است. نخست آن‌که ما در دنیایی از تنوع و پیچیدگی زندگی می‌کنیم، دوم با مردم در تبادله هستیم و سوم این‌که نمی‌توانیم موقعیت‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شویم را کنترل کنیم. رهبرانی که از توانمندی فراوان برای حل مسئله برخوردارند، این پنج ویژگی را به نمایش می‌گذارند:

• مسایل را پیش بینی می‌کنند

از آن جایی که بروز مسئله امری اجتناب‌ناپذیر است رهبران خوب آن‌ها را پیش بینی می‌کنند. هر کس فرض را براین بگذارد که مسیر ساده و راحتی در پیش دارد، بداند که به دردسر می‌افتد. حکایتی درباره "دیوید لیوینگستون"، مبلغ دینی اعزام شده به آفریقا شنیدم که نگرش مورد نیاز رهبران را نشان می‌دهد. یک سازمان تبلیغات دینی می‌خواست جمعی را به آفریقا اعزام کند تا به "لیوینگستون" کمک کند. ازاین رو مسئول این سازمان نامه‌ای به "لیوینگستون" نوشت و پرسید: اگر مسیر مناسب و راحتی سراغ دارد به او بگوید تا او افرادی را برای کمک بفرستد. "لیوینگستون" در جواب این سؤال نوشت: اگر افراد شما به امید جاده آسفالت شده می‌آیند، من به آن‌ها احتیاجی ندارم، من به مردانی احتیاج دارم که حتی اگر جاده‌ای در کار نباشد، رخت سفر بپوشند. **اگر نگرش مثبت داشته باشید و با این حال بدترین اتفاقات ممکنه را لحاظ کنید در موقعیت مناسبی**

قرار می‌گیرید تا مسایل پیش رو را حل کنید.

• آن‌ها حقیقت را می‌پذیرند

اشخاص معمولاً در برخورد با مسایل این‌طور واکنش نشان می‌دهند. از پذیرفتن آن‌ها خودداری می‌ورزند، آن‌ها را می‌پذیرند و بعد با آن‌ها کنار می‌آیند و یا آن‌ها را می‌پذیرند و سعی می‌کنند که شرایط بهتری ایجاد کنند. رهبران باید همیشه به این شکل سوم عمل کنند.

می‌گویند در مواقعی از این قبیل باید فرض را بر این بگذاریم که همیشه وضع به همین شکل بوده است.

هیچ رهبری نمی‌تواند مثل کبک سر خود را زیر برف بکند و بعد افراد خود را در دل آب‌های خروشان راهنمایی

نماید. رهبران مؤثر با واقعیت یک موقعیت روبه‌رو می‌گردند.

• آن‌ها به تصویر کلی توجه دارند

رهبران پیوسته باید به تصویر کلی توجه داشته باشند و هیچ‌گاه اجازه ندهند که تحت تأثیر عواطف و احساسات خرد شوند. در ضمن نباید آن‌قدر به جزئیات بپردازند که آن‌چه را مهم است فراموش کنند. "آلفرد آرماند مونتاپرت" می‌نویسد: اکثریت مردم موانع را می‌بینند، معدودی نیز با توجه به عینیت‌ها هدف‌ها را لحاظ می‌نمایند. تاریخ همواره موفقیت گروه اخیر را به ثبت می‌رساند و بی‌خبری و فراموش شدن نصیب جماعت اول می‌شود.

• آن‌ها کارهای‌شان را یکی‌یکی انجام می‌دهند

ازاندرزهای "ریچارد اسلوما" آن است که هرگز نخواهید که همه مسائل‌تان را به یک‌باره حل کنید، بگذارید یکی یکی به آن‌ها بپردازید. رهبرانی که به دردسر می‌افتند اغلب آن‌هایی هستند که تحت تأثیر انبوه کارهایی که باید انجام شوند کلافه می‌شوند. اگر با مسایل مختلف روبه‌رو هستید به نوبت و یکی یکی به حل و فصل آن‌ها

بپردازید.

- حتی در شرایط دشوار از هدف‌های بزرگ چشم نمی‌پوشند

رهبران شایسته کسانی هستند که وقتی انتظار شرایط مثبت را دارند تصمیمات مهم می‌گیرند. آن‌ها تصمیم‌گیری را به زمان‌های بد و کساد موکول نمی‌کنند. اما می‌دانند که وقتی در سرایشی و حسیض قرار دارند، نباید تسلیم شوند.

به این موضوع فکر کنید

"جرج ماتیو آدامز"، نویسنده می‌گوید: فکر شما از هر جنبه‌ای از زندگی‌تان مهم‌تر است – مهم‌تر از درآمدی که دارید، مهم‌تر از مکانی که در آن زندگی می‌کنید، مهم‌تر از موقعیت اجتماعی شما و مهم‌تر از آن‌چه دیگران درباره شما فکر می‌کنند. **هر مسئله، فرصتی است که شما را به خودتان می‌شناساند، به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌اندیشید و از چه ساخته شده‌اید.**

وقتی با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شوید چگونه واکنش نشان می‌دهید؟ آیا آن را نادیده می‌انگارید و دل به این خوش می‌کنید که خود به خود از بین خواهد رفت؟ آیا احساس می‌کنید برای حل آن از توانایی لازم بی‌بهره‌اید؟ آیا در گذشته در حل مسائل با دشواری روبه‌رو بوده‌اید؟ یا مشتاقانه به استقبال مسائل می‌روید؟ توانایی حل مؤثر مسائل با روبه‌رو شدن با مسائل و از میان برداشتن موانع امکان پذیر می‌گردد. **هر بار مسئله‌ای را حل می‌کنید**

مهارت بیشتری پیدا می‌کنید اما اگر هرگز سعی و تلاش نکنید هرگز به مهارت مفید دست نمی‌یابید.

راه دست‌یابی

برای بهتر کردن توانایی حل مسئله به نکات زیر توجه کنید:

- **دنبال مشکل بگردید.**

اگر تا به حال از مسایل گریزان بوده‌اید، اکنون شخصاً به جستجوی آن‌ها بروید. تنها در صورت رویارویی با مسایل می‌توان تجربه بیشتری کسب کرد. مشکلاتی را که باید حل و فصل شوند پیدا کنید. چند راه حل برای آن‌ها در نظر بگیرید و بعد موضوع را با رهبری که در زمینه حل مسئله از مهارت کافی برخوردار است، در میان بگذارید. می‌توانید از تجربیات او به سود خود استفاده کنید.

- **به شیوه‌ای روشمند عمل کنید**

بعضی‌ها از آن جهت در حل مسایل با دشواری روبه‌رو هستند که نمی‌دانند چگونه می‌توانند با این مسایل روبه‌رو گردند. به توصیه‌های زیر عمل کنید:

✓ برای پیدا کردن مسئله اصلی به اندازه کافی وقت صرف کنید.

✓ ببینید دیگران در این زمینه چه کرده‌اند.

✓ از گروه همکاران‌تان بخواهید همه زوایا را بررسی کنند.

✓ با سیال‌سازی ذهن راه حل‌های مختلف را پیدا کنید.

✓ بهترین راه حل را به کار بگیرید.

- **دوروبری‌های خود را از میان افرادی با قابلیت حل مسائل انتخاب کنید.**

اگر در حل مسئله با مشکل روبه‌رو هستید، با کسانی که در این کار تبحر لازم را دارند همکاری کنید. این‌گونه نقاط ضعف شما بر طرف می‌شود و شما از آن‌ها مطالب مفیدی می‌آموزید.

نمونه موردی

"جین تونی" با شکست دادن "جک دمپسی" قهرمان بوکس سنگین وزن جهان شد. اما اغلب مردم نمی‌دانند وقتی "تونی" بوکس بازی را شروع کرد هر دو دستش شکست. پزشک و مدیر برنامه‌هایش به او گفتند که با این حادثه‌ای که برای او اتفاق افتاده هرگز نخواهد توانست به مقام قهرمانی جهان برسد. اما این حادثه او را متوقف نکرد. او با سعی و درایتی که از خود نشان داد یکی از ماهرترین بوکسورهای تاریخ شد. **هرگز به دیگران اجازه**

ندهید با گذاشتن موانع دست‌وپاگیر راه رسیدن به رویاهای قشنگ‌تان را سد کنند.

دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده، مشاور و مدرس

توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴