

عنوان: اصلاً مسئله چیست؟

نویسنده: کامبیز رستگار

کد مقاله: ک‌ر-۰۰۶-۱۴۰۵

تاریخ انتشار:۱۴۰۵/۰۵/۲۸

کلیدواژه‌ها: تعریف مسئله، تفکر انتقادی ، توسعه فردی ، توسعه کسب و کار

بخش مهمی از ناکامی‌های فردی، سازمانی و سیاست‌گذاری عمومی، پیش از آنکه محصول ضعف در اجرای راه‌حل‌ها باشد، می‌تواند از نارسایی در تعریف و صورت‌بندی مسئله ناشی شود. این یادداشت با تمایزگذاری میان **مشکل** به‌مثابه نارضایتی، دشواری یا وضعیت نامطلوب مبهم و **مسئله** به‌مثابه مانعی مشخص در مسیر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب، بررسی می‌کند که چگونه افراد و سازمان‌ها در دام **راه‌حل‌زدگی** و **راه‌حل‌فروشی** گرفتار می‌شوند ، یعنی چگونه راه‌حل‌های ازپیش‌آماده، پیش از آنکه مسئله به‌درستی فهم شود، وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند و حتی گاهی خودِ مسئله بر اساس راه‌حل موجود بازتعریف می‌شود.

در این چارچوب، مسئله زمانی صورت تحلیلی پیدا می‌کند که دست‌کم سه مؤلفه آن روشن شده باشد: **وضع موجود**، **وضع مطلوب** و **مانعی که فاصله میان این دو را ایجاد کرده است**. این صورت‌بندی، به‌تنهایی علت مسئله را اثبات نمی‌کند، اما نقطه آغاز مناسبی برای تحلیل علّی، گردآوری شواهد و انتخاب مداخله فراهم می‌آورد.

در ادامه، تکنیک **پنج چرا** به‌عنوان یکی از ابزارهای شناخته‌شده تحلیل علل و ریشه‌های یک مسئله بررسی می‌شود. این روش می‌تواند برای عبور از نشانه‌های سطحی به عوامل عمیق‌تر مفید باشد، اما نباید آن را الگویی مکانیکی برای کشف یک **علت ریشه‌ای** واحد در مسائل پیچیده دانست. در مسائل چندعلتی، لازم است زنجیره‌های علّی متعدد، شواهد تجربی و روابط میان عوامل نیز بررسی شوند. ادبیات مرتبط نیز بر همین محدودیت تأکید دارد.

نتیجه اصلی این بحث آن است که نخستین گام عقلانی در هر اقدام، الزاماً ارائه راه‌حل نیست ، بلکه صورت‌بندی دقیق، قابل توضیح و تا حد امکان قابل سنجشِ مسئله است. پیش از آنکه بپرسیم **چه کار کنیم**؟، باید بتوانیم با دقت کافی توضیح دهیم که **دقیقاً با چه چیزی مواجهیم**؟

مسئله تعریف‌نشده به‌عنوان ریشه ناکامی

بخش مهمی از تصمیم‌های فردی، سازمانی و اجتماعی با یک خطای بنیادی آغاز می‌شود: پیش از آنکه مسئله دقیقاً شناخته و تعریف شود، برای آن راه‌حل ارائه می‌شود.

هنوز روشن نیست چه چیزی قرار است تغییر کند، وضعیت مطلوب چیست، فاصله میان وضعیت فعلی و مطلوب چقدر است و مانع اصلی کدام است ، اما پیشنهاد ارائه می‌شود، هزینه صرف می‌شود، ابزار خریداری می‌شود، قانون وضع می‌شود، پروژه آغاز می‌شود یا از متخصص کمک گرفته می‌شود.

این شتاب برای رسیدن به راه‌حل، در ظاهر می‌تواند نشانه عمل‌گرایی باشد ، اما در بسیاری از موقعیت‌ها، ممکن است جایگزینی برای تفکر دقیق باشد. تعریف مسئله نیازمند مکث، پرسشگری، جمع‌آوری داده، بررسی فرضیات و پذیرش موقت ابهام است ، در مقابل، راه‌حل سریع احساس کنترل و پیشرفت ایجاد می‌کند.

از همین‌جا پرسش **اصلاً مسئله چیست؟** اهمیت پیدا می‌کند.

هنگام مواجهه با یک نارضایتی، دشواری یا وضعیت نامطلوب، آیا واقعاً با یک مسئله مشخص مواجهیم، یا صرفاً با احساسی مبهم، فشار اجتماعی، یک نشانه، یا حتی نسخه‌ای از پیش آماده که در جعبه‌ابزار ما وجود دارد؟ استدلال اصلی این یادداشت را می‌توان در دو گزاره بیان کرد.

نخست، آنچه در زبان روزمره **مسئله** نامیده می‌شود، اغلب هنوز صورت‌بندی دقیق یک مسئله نیست و ممکن است صرفاً بیان یک مشکل، نارضایتی یا نشانه باشد.

دوم، ارائه راه‌حل پیش از تعریف مسئله می‌تواند باعث شود منابع، زمان و انرژی در جهتی مصرف شوند که الزاماً با مانع اصلی ارتباط ندارد.

در مقیاس فردی، این خطا ممکن است به خرید یک وسیله بلااستفاده یا انتخاب یک مداخله نامتناسب منجر شود. در سطح سازمانی، می‌تواند به اجرای پروژه‌های پرهزینه، خرید فناوری، تغییر ساختار یا استخدام مشاور بدون تشخیص دقیق مسئله منجر شود. در سطح سیاست‌گذاری عمومی نیز پیامدهای آن می‌تواند بسیار گسترده‌تر باشد ، زیرا یک تعریف نادرست از مسئله می‌تواند مسیر تخصیص منابع عمومی و طراحی مداخله را از ابتدا منحرف کند.

در ادبیات تصمیم‌گیری و مهندسی سیستم‌ها نیز **تعریف مسئله** یک مرحله مستقل و مهم در فرایند تصمیم‌گیری محسوب می‌شود، زیرا آنچه ذی‌نفعان در ابتدا به‌عنوان مسئله بیان می‌کنند، لزوماً همان مسئله‌ای نیست که در بررسی دقیق‌تر باید مورد مداخله قرار گیرد. بنابراین مسئله فقط چیزی نیست که از آن ناراضی هستیم ، مسئله چیزی است که پس از روشن شدن هدف، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و مانع میان آنها، بتوان آن را به‌گونه‌ای تحلیل کرد که انتخاب راه‌حل بر اساس شواهد و سازوکار مسئله انجام شود.

تمایز میان مشکل و مسئله

در زبان روزمره، دو واژه **مشکل** و **مسئله** تقریباً به جای یکدیگر به کار می‌روند. در این یادداشت، اما، برای ایجاد یک تمایز تحلیلی، این دو مفهوم از یکدیگر جدا می‌شوند. این تمایز یک قرارداد مفهومی برای تحلیل است، نه ادعایی درباره معنای یگانه و قطعی این دو واژه در زبان فارسی.

مشکل به‌مثابه دشواری مبهم

مشکل می‌تواند نارضایتی، نگرانی، احساس درد یا یک وضعیت نامطلوب باشد. از وزن خود ناراضی بودن، احساس درک‌نشدن در یک رابطه عاطفی، نارضایتی از وضعیت سازمان یا نگرانی درباره کمبود آب، همگی می‌توانند مشکلات واقعی و مهمی باشند.اما این بیان‌ها هنوز لزوماً مسئله عملیاتی و قابل تحلیل را مشخص نکرده‌اند.

از وضعیت سازمان ناراضی هستیم به ما نمی‌گوید دقیقاً چه خروجی‌ای دچار اختلال شده است. **آب کم داریم** مشخص نمی‌کند کمبود برای چه کسی، در کجا، در چه بازه زمانی و برای چه نوع مصرفی رخ داده است. **من در زندگی موفق نیستم** نیز روشن نمی‌کند موفقیت بر اساس چه معیار و برای رسیدن به چه هدفی تعریف شده است.مشکل در این سطح، ممکن است واقعی باشد ، اما هنوز برای طراحی مداخله کافی نیست.حتی برخی نارضایتی‌ها ممکن است بیش از آنکه نشان‌دهنده یک مانع عینی باشند، تحت تأثیر مقایسه اجتماعی، هنجارهای فرهنگی یا تغییر معیارهای شخصی شکل گرفته باشند. برای نمونه، صرف نارضایتی از ظاهر، بدون مشخص کردن هدف، معیار و پیامد واقعی آن، هنوز یک مسئله عملیاتی مشخص ایجاد نمی‌کند.

مسئله به‌مثابه ساختار سه‌جزئی

برای تبدیل یک مشکل مبهم به یک مسئله قابل تحلیل، می‌توان دست‌کم سه مؤلفه را مشخص کرد

۱. **وضع موجود** اکنون دقیقاً در چه شرایطی هستیم؟
۲. **وضع مطلوب** می‌خواهیم به چه شرایطی برسیم؟
۳. **مانع** چه چیزی یا چه مجموعه‌ای از عوامل، حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب را دشوار یا ناممکن کرده است؟

بر این اساس، مسئله صرفاً **چیزی که ما را آزار می‌دهد** نیست ، بلکه مانعی مشخص در مسیر رسیدن از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب است.برای مثال، جمله **من در زندگی موفق نیستم** یک نارضایتی کلی است. اما اگر گفته شود وضع مطلوب من دستیابی

به درآمد پایدار در سطح مشخصی است ، درآمد فعلی من ناپایدار است ، و یکی از موانع اصلی، ناتوانی در جذب مشتری ثابت است اکنون امکان تحلیل ایجاد شده است. در مرحله بعد می‌توان پرسید آیا مانع اصلی کمبود مهارت است؟ قیمت‌گذاری نامناسب است؟ دسترسی محدود به بازار است؟ ارتباط ضعیف با مشتری است؟ محدودیت زمانی یا جغرافیایی وجود دارد؟ یا عوامل دیگری در کارند؟ تنها پس از این مرحله است که طراحی راه‌حل می‌تواند از حد حدس و فهرست‌کردن نسخه‌های احتمالی فراتر رود.

پیوند مسئله با هدف

یکی از ویژگی‌های مهم این چارچوب آن است که هر وضعیت نامطلوبی الزاماً مسئله نیست.ممکن است فردی از ویژگی‌ای در زندگی خود ناراضی باشد، بی‌آنکه آن ویژگی مانع هیچ‌یک از اهداف اصلی او باشد. در چنین شرایطی، ممکن است با فشار ذهنی، مقایسه اجتماعی یا نارضایتی مبهم مواجه باشیم، نه مسئله‌ای که الزاماً به مداخله فوری و پرهزینه نیاز داشته باشد.این تمایز پیامد مهمی دارد گاهی باید مسئله را حل کرد ، اما گاهی لازم است معیار، هدف یا انتظار خود را بازبینی کرد، یا با بخشی از واقعیت سازگار شد.اگر هر احساس ناخوشایند را به مسئله‌ای تبدیل کنیم که باید با ابزار، مصرف یا مداخله برطرف شود، ممکن است وارد چرخه‌ای شویم که در آن حتی نارضایتی انسان نیز به موضوعی برای مصرف و عرضه راه‌حل تبدیل می‌شود. این نکته، البته، به معنای انکار واقعی بودن رنج یا نارضایتی نیست. هدف، تفکیک میان **احساس نامطلوب** و **مسئله‌ای که برای تغییر آن نیازمند مداخله مشخص هستیم** است.

خطای راه‌حل‌زدگی و پدیده راه‌حل‌فروشی

وقتی تعریف مسئله در فرایند تصمیم‌گیری جا می‌ماند، دو پدیده به‌هم‌پیوسته می‌توانند شکل بگیرند: **راه‌حل‌زدگی** در سمت تصمیم‌گیرنده و **راه‌حل‌فروشی** در سمت عرضه‌کننده.

راه‌حل‌زدگی

راه‌حل‌زدگی وضعیتی است که در آن ابزارها، تخصص‌ها و نسخه‌های ازپیش‌آماده، پیش از شناخت کافی مسئله وارد میدان می‌شوند. در این وضعیت، به جای اینکه راه‌حل متناسب با مسئله پیدا شود، مسئله به شکلی بازتعریف یا انتخاب می‌شود که با راه‌حل موجود تناسب داشته باشد. چند ویژگی راه‌حل‌های آماده این وضعیت را تقویت می‌کنند.

۱. ملموس بودن

خرید وسیله، استخدام مشاور، اجرای پروژه، خرید نرم‌افزار یا تصویب مقررات، اقداماتی قابل مشاهده‌اند. در مقابل، تعریف مسئله ممکن است مدت زیادی زمان ببرد و حتی در پایان مشخص شود که راه‌حل اولیه اساساً مناسب نبوده است. بنابراین راه‌حل از نظر روانی و سازمانی، **پیشرفت** را ملموس‌تر از مسئله‌شناسی نشان می‌دهد.

۲. ظاهر تخصص

کسی که نسخه مشخصی پیشنهاد می‌دهد، ممکن است در نگاه دیگران فردی قاطع و متخصص به نظر برسد ، حتی اگر هنوز شواهد کافی درباره تناسب آن نسخه با مسئله وجود نداشته باشد.در مقابل، متخصصی که ابتدا سؤال می‌پرسد، داده جمع می‌کند و از ارائه پاسخ قطعی خودداری می‌کند، ممکن است در کوتاه‌مدت کمتر قاطع به نظر برسد ، در حالی که همین مکث می‌تواند بخشی از فرایند حرفه‌ای تشخیص باشد.

۳. ساختار بازار

بازار، راه‌حل‌ها را بسیار آسان‌تر از مسئله‌ها عرضه می‌کند.محصول، خدمت، دوره آموزشی، نرم‌افزار، تجهیزات و بسته‌های مشاوره‌ای قابل فروش‌اند ، اما تعریف دقیق مسئله گاهی ممکن است مشتری را به این نتیجه برساند که اساساً به محصول یا خدمتی که در ابتدا تصور می‌کرد نیاز ندارد. از این منظر، میان **تشخیص مسئله** و **عرضه راه‌حل** می‌تواند تعارض منافع ایجاد شود ، نه به این معنا که هر عرضه‌کننده راه‌حل الزاماً دچار سوءنیت است، بلکه به این معنا که ساختار اقتصادی عرضه، گاهی انگیزه بیشتری برای ارائه نسخه ایجاد می‌کند تا برای متوقف‌کردن فرایند و بررسی اینکه آیا نسخه اساساً ضروری است یا نه.

راه‌حل‌فروشی و خطای تخصص

راه‌حل‌فروشی در این یادداشت صرفاً به معنای فروش تجاری نیست.هرگاه فرد یا سازمانی تلاش کند نسخه‌ای را که از قبل در اختیار دارد بر مسئله‌های مختلف تحمیل کند، با شکلی از راه‌حل‌فروشی مواجهیم.منطق پنهان چنین رفتاری می‌تواند این باشد به جای اینکه بپرسیم **این مسئله به چه راه‌حلی نیاز دارد؟**، می‌پرسیم من چه چیزی بلدم و چگونه می‌توانم آن را به این وضعیت مرتبط کنم؟ این مسئله با مفهوم تخصص نیز ارتباط پیدا می‌کند. تخصص از یک سو ابزار حل مسئله است، اما از سوی دیگر، اگر بدون

باز بودن نسبت به شواهد و تبیین‌های رقیب به کار گرفته شود، می‌تواند دامنه توجه فرد را به همان ابزارهایی محدود کند که در اختیار دارد.

مثال جراح

اگر ابزار اصلی یک جراح، جراحی یا روش خاصی مانند لیپوساکشن باشد، ممکن است مسائل مرتبط با اضافه‌وزن را بیش از حد از زاویه همان ابزار ببیند. اما اضافه‌وزن و چاقی پدیده‌هایی چندعاملی‌اند و بسته به فرد و زمینه می‌توانند با عوامل تغذیه‌ای، رفتاری، محیطی، پزشکی، روان‌شناختی و اجتماعی ارتباط داشته باشند.این به معنای بی‌فایده بودن جراحی نیست.خطا در اینجا، استفاده از راه‌حل در جای نامناسب است ، یعنی تبدیل **ابزار موجود** به **تعریف مسئله**.

مثال لوله‌کش

فردی که تخصصش لوله‌کشی است، ممکن است مسئله آب را نیز عمدتاً در قالب لوله و انتقال آب ببیند.در نتیجه، برای کمبود آب ممکن است انتقال آب از منطقه‌ای به منطقه دیگر را پیشنهاد کند، بدون آنکه ابتدا مشخص شود کمبود دقیقاً از چه نوعی است.کمبود آب می‌تواند به کمبود آب شرب، مصرف بالای کشاورزی، الگوی کشت نامناسب، هدررفت شبکه، ناکارآمدی صنعتی، توزیع نامتناسب یا ضعف مدیریت مصرف مربوط باشد.در هر یک از این موارد، تعریف مسئله تغییر می‌کند و در نتیجه راه‌حل نیز باید تغییر کند.

جمع‌بندی این بخش روشن است **راه‌حل باید پس از شناسایی مسئله و تحلیل مانع انتخاب شود، نه صرفاً بر اساس ابزار موجود در جعبه‌ابزار متخصص** در غیر این صورت، حتی اجرای دقیق یک راه‌حل نامتناسب نیز می‌تواند به شکست منجر شود.

مطالعه موردی : خرید تردمیل

فردی از اضافه‌وزن خود ناراضی است، احساس می‌کند باید بیشتر ورزش کند و در نتیجه تردمیل می‌خرد. خرید تردمیل اقدامی محسوس و قابل اندازه‌گیری است: پول پرداخت شده، وسیله وارد خانه شده و فرد احساس می‌کند گامی برای حل مشکل برداشته است.اما مدتی بعد ممکن است تردمیل کنار گذاشته شود و سر از انباری درآورد. توضیح این شکست لزوماً **بی‌ارادگی فرد** نیست.ممکن است مسئله به‌درستی تعریف نشده باشد.اگر مانع اصلی کمبود زمان باشد، خرید وسیله ورزشی الزاماً آن مانع را برطرف نمی‌کند.اگر مانع اصلی

خستگی، خواب نامناسب، الگوی کاری، تغذیه، نبود حمایت محیطی یا عوامل دیگر باشد، تردمیل به‌تنهایی ممکن است تأثیر محدودی داشته باشد.حتی ممکن است هدف واقعی فرد از ابتدا کاهش وزن نبوده باشد و خرید تردمیل عمدتاً در پاسخ به فشار اجتماعی درباره ظاهر شکل گرفته باشد.در این حالت، تردمیل فقط یک وسیله ورزشی نیست ، بلکه نمادی از نوعی راه‌حل است که پیش از تشخیص دقیق مسئله خریداری شده است.چنین راه‌حل‌هایی ممکن است در کوتاه‌مدت احساس کنترل و رضایت ایجاد کنند، اما اگر با مانع اصلی ارتباط نداشته باشند، احتمال دارد در نهایت بلااستفاده بمانند.

روش «پنج چرا» و دامنه کاربرد آن

اگر تعریف مسئله تا این اندازه اهمیت دارد، چگونه می‌توان آن را به‌صورت روشمند انجام داد؟ یکی از ابزارهای شناخته‌شده در تحلیل علل، تکنیک **پنج چرا** یا **5 Whys**است. این روش در سنت سیستم تولید تویوتا شناخته شده است و ریشه آن معمولاً به ساکیشی تویودا نسبت داده می‌شود ، هرچند بهتر است آن را به‌عنوان بخشی از سنت گسترده‌تر حل مسئله و تفکر علّی در سیستم تولید تویوتا فهمید، نه یک فرمول منفرد که به‌تنهایی قادر به کشف علت هر مسئله‌ای باشد.

منطق روش ساده است: با پرسیدن مکرر **چرا؟** تلاش می‌کنیم از نشانه یا پیامد قابل مشاهده، به عوامل عمیق‌تر برسیم. در ادبیات کاربردی این روش، عدد پنج نیز یک عدد مقدس یا حدّ علمی نیست. اگر پس از سه پرسش به سطح کافی از تبیین برسیم، لازم نیست صرفاً برای رسیدن به عدد پنج سؤال ادامه پیدا کند ، و اگر پس از پنج پرسش هنوز علت یا سازوکار مسئله روشن نشده باشد، متوقف‌شدن صرفاً به دلیل رسیدن به عدد پنج نیز منطقی نیست.

در متون مرتبط با این روش، تأکید می‌شود که هدف نهایی باید رسیدن به عاملی باشد که بتوان بر اساس آن اقدام اصلاحی مناسب طراحی کرد، نه صرفاً تولید زنجیره‌ای از پاسخ‌ها. همچنین پاسخ‌های محتمل باید تا حد امکان بررسی و اعتبارسنجی شوند، زیرا پاسخ یک مرحله، خود می‌تواند صرفاً یک فرضیه باشد.

یک نمونه ساده

زنجیره زیر را در نظر بگیرید

چرا ورزش نمی‌کنی؟

- چون وقت ندارم.

چرا وقت نداری؟

- چون ساعات کاری‌ام طولانی است.

چرا ساعات کاری طولانی است؟

- چون بخشی از کارها به دلیل بی‌نظمی دائماً به تعویق می‌افتد.

چرا کارها به تعویق می‌افتند؟

- چون اولویت‌بندی مشخصی ندارم.

چرا اولویت‌بندی مشخصی ندارم؟

- چون هدف اصلی‌ام از ورزش و برنامه روزانه روشن نیست.

در این زنجیره، خرید تردمیل نخستین و ساده‌ترین واکنش است ، اما پرسش‌های بعدی نشان می‌دهند که مانع ممکن است به مدیریت زمان، ساختار کار یا حتی روشن نبودن هدف مربوط باشد، نه فقدان وسیله ورزشی.

حدود و محدودیت‌های روش پنج چرا

اینجا باید از یک خطای مهم پرهیز کرد. **پنج چرا** نباید به‌عنوان دستگاهی برای کشف قطعی یک **علت ریشه‌ای** واحد در همه مسائل معرفی شود.مسائل ساده و فرایندهایی که روابط علّی نسبتاً روشن و خطی دارند، ممکن است با این روش به‌خوبی تحلیل شوند. اما بسیاری از مسائل سازمانی، اجتماعی، پزشکی و سیاستی چندعلتی، پویا و وابسته به تعامل میان عوامل‌اند.در چنین شرایطی، فرض وجود یک زنجیره خطی از A باعث B شد، Bباعث C شد و در نهایت به یک علت نهایی رسیدیم می‌تواند خود منشأ خطا باشد. پژوهش‌های انتقادی درباره تحلیل علت ریشه‌ای نیز هشدار داده‌اند که جست‌وجوی **یک علت ریشه‌ای** ممکن است پیچیدگی و تعامل چندین عامل را پنهان کند.حتی در ادبیات مربوط به خود پنج چرا نیز به محدودیت‌هایی مانند توقف در سطح نشانه، وابستگی نتیجه به دانش و تجربه افراد حاضر، تفاوت نتایج میان تیم‌های مختلف و نیاز به بررسی شواهد اشاره شده است.بنابراین، **پنج چرا** باید **ابزار پرسشگری علّی** تلقی شود، نه جایگزین تحقیق.

اگر در هر مرحله پاسخی داده می‌شود، باید پرسید

- ✓ این پاسخ بر چه شواهدی استوار است؟
- ✓ آیا یک واقعیت مشاهده‌شده است یا صرفاً فرضیه؟
- ✓ آیا توضیح‌های رقیب وجود دارند؟
- ✓ آیا عوامل دیگری هم‌زمان در ایجاد وضعیت نقش دارند؟
- ✓ و آیا حذف یا تغییر این عامل واقعاً انتظار می‌رود وضعیت را تغییر دهد؟

در مسائل پیچیده، ممکن است لازم باشد زنجیره **چرا** به شاخه‌های متعدد تقسیم شود، از تحلیل علت و معلول، داده‌های کمی و کیفی، نظر ذی‌نفعان و روش‌های دیگر استفاده شود.به بیان دیگر، **پنج چرا می‌تواند آغاز تحلیل باشد ، اما پایان تحلیل نیست.**

پرسش‌های مکمل برای تعریف مسئله

در کنار **چرا**، مجموعه‌ای از پرسش‌های مکمل برای تعریف مسئله ضروری است

وضعیت مطلوب دقیقاً چیست؟

- اگر هدف روشن نباشد، مشخص نیست چه چیزی باید تغییر کند.

وضعیت فعلی دقیقاً چیست؟

- باید تا حد امکان آن را با مشاهده، داده یا شاخص قابل بررسی توصیف کرد.

فاصله میان وضعیت فعلی و مطلوب چقدر است و با چه شاخصی سنجیده می‌شود؟

- صرف گفتن اینکه وضعیت بد است برای تصمیم‌گیری کافی نیست.

مانع اصلی یا عوامل مؤثر کدام‌اند؟

- این تشخیص باید تا حد امکان بر شواهد استوار باشد و به یک حدس اولیه تقلیل پیدا نکند.

اگر این مانع برطرف شود، آیا واقعاً به هدف نزدیک می‌شویم؟

- این سؤال، ارتباط میان علت تشخیص‌داده‌شده و هدف را بررسی می‌کند.

راه‌حل پیشنهادی دقیقاً به کدام مانع پاسخ می‌دهد؟

- اگر پاسخ روشن نباشد، احتمال راه‌حل‌زدگی افزایش می‌یابد.

در این نقطه می‌توان یک اصل مهم را مطرح کرد **راه‌حل خوب الزاماً راه‌حلی نیست که فی‌نفسه جذاب یا پیشرفته باشد ، راه‌حل خوب، راه‌حلی است که با سازوکار مسئله ارتباط داشته باشد.**

هزینه تعریف نادرست مسئله در سازمان

هرچه تعداد افراد درگیر در تصمیم‌گیری بیشتر شود، هزینه تعریف نادرست مسئله نیز می‌تواند افزایش پیدا کند.در سازمان‌ها، مشاوره بدون بررسی دقیق ممکن است به ارائه بسته‌های آماده‌ای مانند **تحول چابک**، **دیجیتالی‌سازی**، **بازطراحی ساختار** یا **هوش مصنوعی** منجر شود ، بی‌آنکه ابتدا مشخص شده باشد دقیقاً کدام خروجی سازمان از سطح مطلوب فاصله گرفته، این فاصله در کجا ایجاد شده و سازوکار ایجاد آن چیست. جمله **سازمان ما چابک نیست** بسیار کلی است اما جمله زیر بسیار متفاوت است

تصمیم‌گیری درباره درخواست‌های مشتری به‌طور میانگین سه هفته طول می‌کشد، زیرا تأیید آن به چهار سطح مدیریتی وابسته است.

در جمله دوم، حداقل سه مؤلفه قابل بررسی وجود دارد: وضعیت فعلی، خروجی مورد نظر و مانعی که در ساختار تصمیم‌گیری مشاهده می‌شود. اکنون می‌توان پرسید آیا واقعاً ساختار سازمانی مانع است؟ آیا مسئله به سیاست‌های کنترل مربوط است؟ آیا اطلاعات ناقص است؟ آیا تصمیم‌ها به دلیل ریسک بالا نیازمند این سطوح تأیید هستند؟ یا علت در جای دیگری قرار دارد؟ همین پرسش‌ها نشان می‌دهند که حتی یک بیان نسبتاً دقیق نیز باید وارد مرحله بررسی شواهد شود. در اینجا تعریف مسئله، جایگزین تحلیل سازمانی نیست ، بلکه تحلیل سازمانی را در مسیر درست قرار می‌دهد.

مسئله در حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی

در سیاست‌گذاری عمومی، اهمیت تعریف مسئله چند برابر می‌شود ، زیرا خطا نه فقط منابع یک فرد یا سازمان، بلکه منابع عمومی و گاهی مسیر سیاست‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.عبارت **کمبود آب** به‌تنهایی تعریف مسئله نیست.

- ✓ کمبود برای چه گروهی؟
- ✓ در کدام منطقه؟
- ✓ در چه فصل و چه بازه زمانی؟
- ✓ برای شرب، کشاورزی یا صنعت؟
- ✓ آیا مسئله کمبود واقعی منابع است یا مصرف و توزیع؟
- ✓ آیا مشکل در تولید آب است یا در نحوه تخصیص؟
- ✓ آیا مسئله هدررفت شبکه است؟
- ✓ آیا الگوی کشت عامل اصلی است؟
- ✓ آیا تقاضا از ظرفیت پایدار منابع فراتر رفته است؟

این پرسش‌ها یک عنوان کلی را به مجموعه‌ای از مسائل احتمالی تفکیک می‌کنند. اگر مسئله مصرف ناکارآمد باشد، افزایش انتقال آب ممکن است فقط پیامد را جابه‌جا کند. اگر مسئله توزیع باشد، افزایش تولید الزاماً دسترسی را بهبود نمی‌دهد. اگر مسئله ساختار تقاضا باشد، سرمایه‌گذاری صرف در عرضه ممکن است پاسخ کافی نباشد. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که تعریف مسئله اهمیت پیدا می‌کند. یک عنوان کلی می‌تواند مجموعه‌ای از مسائل متفاوت را زیر یک نام واحد پنهان کند، در حالی که هرکدام به سازوکار، شواهد و مداخله متفاوتی نیاز دارند. در ادبیات مربوط به **Solutionism** نیز بر خطر تقلیل مسائل اجتماعی پیچیده به مداخلات ساده و ازپیش‌تعریف‌شده تأکید شده است ، هرچند خود مفهوم **Solutionism** تعاریف متفاوتی دارد و نباید هر ارائه راه‌حلی را صرفاً به دلیل داشتن یک راه‌حل، مصداق آن دانست.

نتیجه‌گیری

پیش از آنکه بپرسیم **چه کار کنیم**؟، باید بپرسیم **دقیقاً با چه چیزی مواجهیم؟**

ممکن است چیزی که آن را مسئله می‌نامیم، صرفاً یک احساس مبهم، فشار اجتماعی یا نارضایتی ذهنی باشد. ممکن است راه‌حلی که پیشنهاد می‌کنیم، از قبل آماده بوده و صرفاً به وضعیت فعلی تحمیل شده باشد.ممکن است ابزار، تخصص یا محصولی در اختیار داشته باشیم و اکنون در جست‌وجوی مسئله‌ای باشیم که بتوان آن را به همان ابزار مرتبط کرد. برای پرهیز از این خطا، باید میان **مشکل** و **مسئله** تمایز گذاشت.مشکل می‌تواند ناراحتی، دشواری یا وضعیت نامطلوب کلی باشد ، اما مسئله، در این چارچوب، مانعی مشخص در مسیر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب است و باید تا حد امکان قابل توضیح، قابل بررسی و مرتبط با هدف باشد.تأکید بر تعریف مسئله به معنای مخالفت با اقدام نیست ، برعکس، هدف آن افزایش احتمال اثربخشی اقدام است.اقدام مؤثر نیازمند آن است که پیش از انتخاب مداخله، تصویری روشن از دست‌کم سه چیز داشته باشیم

اکنون کجا هستیم؟
می‌خواهیم به کجا برسیم؟
چه مانعی میان این دو قرار دارد؟

در غیر این صورت، ممکن است دائماً در حال انجام کاری باشیم، اما هرگز به حل مسئله نزدیک نشویم: راه‌حل‌ها می‌آیند و می‌روند، هزینه‌ها پرداخت می‌شوند، ابزارها خریداری می‌شوند و پروژه‌ها اجرا می‌شوند ، اما مانع اصلی باقی می‌ماند.و شاید به همین دلیل، در بسیاری از موقعیت‌ها، ارزشمندترین پرسش پیش از ده‌ها راه‌حل این باشد **اصلاً مسئله چیست؟**

Kambiz.rastegar@gmail.com
09127106939

