

مدلی برای تحلیل موردهای مدیریتی و حل مسئله

ترجمه دکتر ابراهیم گلشن

چکیده

استفاده از «مورد» در آموزش‌های مدیریت با آنکه در کشورهای پیشرفته سابقه‌ای طولانی دارد در ایران بسیار جدید و تنها به سال‌های اخیر باز می‌گردد. بخش عظیم این تأخیر ریشه در تعریف، ساختار و تدوین موردها و نیز نحوه تحلیل و استفاده از آنها در آموزش دارد.

مقاله حاضر به تحلیل مورد و حل مسائل مندرج در موردها اشاره می‌کند که طی آن ابتدا به طرح کلیاتی درخصوص هدف‌ها و لزوم استفاده از موردها می‌پردازد، و سپس اصول شش‌گانه تحلیل به صورت گام‌های شش‌گانه معرفی و ارائه می‌شود. در خلال مباحث مختلف به انتظارات و توهم‌هایی که در تحلیل مورد و نتایج آن می‌تواند برای استفاده‌کنندگان پیش‌آید نیز پرداخته شده است.^۱

لزوم کاربرد رویکرد موردی

را به صورت فرصت‌های «آزمایشگاهی» در سازمان‌های واقعی، درون کلاس درس، آزمون می‌کنند.

در «موردها» سعی می‌شود، فشارهای مختلف و ملاحظات که مدیران در زندگی سازمانی خویش با آنها مواجه‌اند به تصویر کشیده شود. «موردها» با توجه به مسائل پیچیده دنیای واقعی به نحوی طراحی می‌شوند که بتوانند مخاطب را به تقویت و تمرین مهارت‌هایی وادارند که مدیران در رویارویی با مسائل عملی شغلی با آنها سروکار دارند.

روش موردکاوی براین اصل یادگیری استوار است که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد خود با تلاش شخصی، خویشان را آموزش می‌دهند. ما در جریان کار روی یک

اثربخش‌ترین طریق یادگیری، طریقی است که ما به عنوان یادگیرنده عملاً در وضعیت‌های واقعی قرار بگیریم، تصمیم‌گیری کنیم، از عهده پیامدهای این تصمیمات برآیم و از اشتباهات خود در عمل درس بگیریم. هیچ چیز جای یادگیری از طریق تجربه را نمی‌گیرد. «موردها» (علی‌رغم آنکه آنها را چه بنامیم) به ما امکان می‌دهند وضعیت‌های زندگی واقعی را، در مواقعی که فاقد تجربه‌های ارزشمند زیادی هستیم، برای خود «شبیه‌سازی» کنیم. موردها تا حدی باعث می‌شوند ما در وضعیت‌های واقعی زندگی کنیم، تصمیم بگیریم و پیامدهای آنها را احساس کنیم. دانشجویان مدیریت مانند دانشمندان در آزمایشگاه، مسائل مطرح شده در «مورد» و تمرین‌های تجربی

محدودی سروکار داریم و با شرایط ناشناخته بسیاری روبه‌رو هستیم. ما هم در کنار سایر افراد باید به موردها از زاویه و ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی و محدودیت‌های خویش نگاه کنیم و عقاید متفاوت برای خود داشته باشیم.

به‌طور خلاصه، «موردها» دارای مزایای زیر هستند:

- به ما امکان می‌دهند با استفاده از اطلاعات ناکافی، مهارت اندیشیدن را درخصوص موقعیت‌های مبهم و ناساختمند به صورتی روشن درخود بسط و گسترش دهیم.
- به ما کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم را برای تشخیص اطلاعات مهم از غیر مهم افزایش دهیم.
- ما را در تدوین برنامه‌های عملیاتی کوتاه، معقول و منسجم یاری می‌دهند.
- به ما کمک می‌کنند مدل‌ها، مفروضات، ارزش‌ها و هدف‌های غیرمشهودی را شناسایی کنیم که در زندگی روزمره به آنها توجه می‌کنیم.
- به ما فرصت می‌دهند مهارت طرح عقاید و اندیشه‌های خود را (به‌صورت مکتوب یا شفاهی) به سایر مردم یا گروه‌ها به‌دست آوریم و در دیگران نفوذ یابیم یا ترغیب آنها مبادرت کنیم.
- توان پیش‌بینی نتایج رفتارهای خود و دیگران را افزایش می‌دهند.

مسئولیت‌های افراد

بدون آمادگی دقیق ذهنی و بحث با دیگران نمی‌توان از یک «مورد» چیز قابل توجهی آموخت. «موردها» چنان طراحی نشده‌اند تا پاسخ صحیح قابل حفظ کردن را به ما بیاموزند، به‌نحوی که در شرایط مشابه، آنها را به خاطر آوریم. همچنین ما از گوش دادن به آنچه دیگران آن را پاسخ درست می‌انگارند، چندان چیزی نخواهیم آموخت. یادگیری حاصل مشارکت فعال در جستجوی راه‌حل‌هاست. «موردها» مواد خامی هستند که به ما امکان می‌دهند در کلاس به شبیه‌سازی بحث‌هایی بپردازیم که بین مدیران در مقام عمل به‌صورت غیررسمی انجام گیرد.

مسئله در مقایسه با زمانی که به صورتی انفعالی به سخنرانی درمورد آن گوش فرا می‌دهیم، به درک دقیق‌تر و مهارت فزون‌تری دست پیدا می‌کنیم، همین‌طور اگر یک نظریه را «به‌کار» بگیریم، یادگیری عمیق‌تر خواهد بود تا زمانی که تنها به شنیدن آن نظریه اکتفا می‌کنیم. لذا «موردها» دارای دو کاربرد اساسی‌اند:

- ۱- به ما کمک می‌کنند تا چگونگی به‌کار بستن نظریه‌ها را در موقعیت‌های واقعی بیاموزیم؛
- ۲- به ما کمک می‌کنند چگونگی حل مسائل واقعی را دریابیم.

«موردها» مانند موقعیت‌های واقعی، حول یک سری حقایق، آرا و نظرات، استنباطات و خرده اطلاعات، داده‌ها و رویدادهایی می‌چرخند. حقایقی که تاحدودی نظم یافته، مبهم و ظاهراً متناقض، به‌صورتی منطقی و غیرساختمند هستند. مواردی که ما با انتخاب گزینشی داده‌هایی که باید به‌کار گرفته شوند و یا کنار گذاشته شوند، قرار است به آنها نظم بدهیم. در این جا نیز مانند سایر موارد در زندگی واقعی، تقریباً ناممکن است که دو نفر به‌صورتی یکسان اطلاعات را گرد آورند و به قضاوت بپردازند. ما ناچاریم درچارچوب محدودیت‌های ذاتی ناشی از شواهد کار کنیم و به تفسیرهایی برسیم که دارای سازگاری درونی‌اند. تجربه فرایند یادگیری مطابق چنین روشی ممکن است موجب سرخوردگی و یا گنجی ما بشوند. اما این تجربه کاربردی و واقعی نیز هست.

«موردها» نیز مانند موقعیت‌های واقعی مدیریتی، ما را ملزم می‌کنند با واقعیت بدان گونه که «هست» روبه‌رو شویم، نه بدان گونه که نظریه می‌گوید «باید باشد».

مانند مدیران مجبوریم قضاوت کنیم، قضاوتی که می‌تواند با بحث و مشورت با دیگران بهبود یابد.

اما، باید به یاد داشت که ما نیز مانند مدیران به ندرت قبل از تصمیم‌گیری به اطمینان خاطر دست می‌یابیم و تنها پس از اخذ تصمیم به تصمیم صحیح یا «بهترین» تصمیم می‌رسیم.

در مواجهه با «موردها»، ما نیز مانند سایر مدیران ممکن است احساس کنیم از نظر زمان در مضیقه هستیم، با حقایق

دهیم و چنانچه آن دیدگاه‌ها را شوق‌انگیز یافتیم، اندیشه‌های نو را بپذیریم.

تلاش کنیم براساس اظهارنظرهای دیگران، دیدگاه‌های خود را سازمان دهیم. از اینکه مورد چالش یا انتقاد قرار بگیریم بیم به خود راه ندهیم. گاهی دانشجویان با دلسردی بحث کلاس را ترک می‌کنند، زیرا با موضوع‌ها و جر و بحث‌هایی مواجه می‌شوند که پیش از شروع کلاس مطرح نشده است. باید به خاطر داشت که اگر موردی آن قدر ساده و سهل الوصول باشد که خود بتوانیم از پس آن برآییم، دیگر ارزش بحث کردن نخواهد داشت.

کلاس درس باید محلی باشد که در آن بتوانیم آرا و دیدگاه‌ها را بیازماییم و از یکدیگر بیاموزیم و در نهایت از حضور خویش لذت ببریم. همیشه دست و پنجه نرم کردن با مسائل دشوار، با اتکا به تلاش خویش باید بسیار رضایت‌بخش باشد و به فهم بهتری از آنها بینجامد.

آماده کردن «مورد»: گام‌های شش‌گانه حل مسئله

برگه‌بازبینی یا چک لیستی که در این جا ارائه می‌شود، می‌تواند چارچوبی برای تشخیص، حل مسئله و اقدام مدیریتی باشد. باید به یاد داشته باشیم که حتی اگر موارد نادری هم وجود داشته باشد که قبلاً آنها را تجربه کرده باشیم، باز هم لازم است که به تمام موارد فهرست شده در این چک لیست توجه کنیم. مدیریت، فرایندی پویا و جاری است که هرگز به صورت مراحل پی در پی و منطقی که در این فهرست آمده است، به وقوع نمی‌پیوندد. علاوه بر آن، رویدادها هرگز درست به گونه‌ای که ما می‌پنداریم نیز رخ نمی‌دهند.

گام اول: درک موقعیت «مورد»

گام دوم: تعریف مسئله

گام سوم: شناسایی علت‌ها

گام چهارم: طرح راه‌حل‌های مختلف

گام پنجم: تصمیم‌گیری

گام ششم: اقدام

آمادگی: «موردها» در مقایسه با اغلب فعالیت‌های کلاسی، نیازمند آمادگی و مشارکت فعال‌تری هستند، آنچه از بحث درباره یک «مورد» به دست می‌آوریم، شدیداً به میزان تلاش ما در آمادگی قبلی بستگی دارد. بسیاری از دانشجویانی که برای نخستین بار با «مورد» روبه‌رو می‌شوند، دچار سردرگمی خواهند شد زیرا با عوامل ذی‌مدخل بسیاری روبه‌رو می‌شوند. اطلاعات مبهم، گیج‌کننده و اغلب ناکافی به نظر می‌رسند. هدف از این کار کمک به ما در برداشتن گام‌های اساسی است.

گروه‌های بحث غیررسمی: آماده کردن یک «مورد» به تنهایی، واقعاً به ما امکان می‌دهد بتوانیم پیش از شروع کلاس با دانشجویان دیگر به بحث و گفتگو بپردازیم. این کار به ما فرصت می‌دهد که اندیشه‌های خود را با دیگران درمیان بگذاریم و آنها را آزمون کنیم و از دیگر زوایا درخصوص «مورد» مطلع شویم.

مشارکت در بحث‌های کلاسی: هدف بحث‌های کلاسی عبارت است از: بررسی اندیشه‌های دیگران به منظور فهم گسترده‌تر و عمیق‌تر دیدگاه‌های دانشجویان دیگر درخصوص «مورد». نقش بحث، تعدیل و خلق محیطی است که در آن تلاش هریک از دانشجویان با تلاش‌های سایرین جمع و مسئله به شکلی کامل‌تر درک شود.

نقش استاد ارائه پاسخ نیست بلکه برجسته کردن و ترکیب موضوعات و کمک به شکل‌گیری بحث است.

کیفیت بحث کلاسی به کیفیت آمادگی دانشجویان و مشارکت آنها در کلاس بستگی دارد. اعضای کلاس باید شکل تیمی از همکاران را به خود بگیرد که از آنها خواسته شده است به اتفاق مسئله‌ای چالش‌انگیز را حل کنند. این کار نیازمند اعضای تیمی مناسبی است تا بتوانند نظریه‌هایی را مطرح و از آنها حمایت کنند. کلاس خوب همچنین مستلزم تاکید بر شنیدن است، افراد نظرهایی را مطرح کنند که ما پیش از آن به ذهنمان نرسیده است از این رو باید آماده باشیم، ذهنیت خود را تغییر

۱. درک موقعیت «مورد» جمع آوری اطلاعات،

شناسایی حقایق مربوط

هر مورد را باید معمولاً حداقل دوبار و گاهی حتی بیشتر خواند. بار اول ما با موقعیت اصلی «مورد» آشنا می‌شویم. ممکن است سؤال‌هایی در آن مطرح شده باشد که به ما در این کار کمک کند و نیز ما خود فکر کنیم که چرا این مورد در نظر گرفته شده است. هنگام مطالعه «مورد» می‌توان پرسش‌های استاندارد را در نظر آورد از جمله:

- موضوع‌های کلیدی مورد چیست: چه کسی در آن تصمیم‌گیرنده است؛ آیا تصمیم مهمی در آن مطرح است؟
- درچه محیطی یا فضایی افراد کلیدی «مورد»، کار می‌کنند؛ محدودیت‌های کاری آنها کدام است؛ موقعیت از آنها چه طلب می‌کند؟
- آیا راه‌حل‌هایی خواسته شده است؟
- چنانچه برای ما فرصت تماس با افراد وجود داشته باشد به چه اطلاعاتی ممکن است بخواهیم دست پیدا کنیم؟
- درعمل، پیامدهای وضعیت جاری از نظر بهره‌وری، رضایت و غیره چیست؛ این وضعیت تاچه حد پایدار است؟
- نتایج «آرمانی» چیست؟ وضعیت مطلوب «آینده» کدام است؟
- چه اطلاعاتی کم است؛ منابع اطلاعات موجود چیست؟

مدیران و دانشجویان به ندرت به اطلاعات کامل دسترسی دارند و باید به استنباط خود متکی باشند. باید آماده باشیم تا به تدوین مفروضات خلاق دست بزنیم؛ تحلیل‌های ارزشمند زمانی حاصل می‌شوند که از کشف حقایق مرتبط با «مورد» فراتر رویم. اگر دیدیم حقایقی گفته نشده است، باید سعی کنیم آنها را از طریق حدس زدن درک کنیم.

بازخوانی: پس از مطالعه اولیه، سعی کنیم با توجه به اطلاعات مندرج در «مورد» سلسله اقدامات معقولی را در نظر بگیریم. در ذهن خود افراد کلیدی «مورد» را مجسم کنیم و حدس بزنیم چرا ما (در نقش آن افراد) باید چنین کاری را کرده باشیم؛ یا چه می‌توانستیم بکنیم. درمورد پیامدهای اشتباهات خود بیاندیشیم.

استفاده از اعداد و شواهد: یکی از مهم‌ترین مشکلات آماده کردن «مورد»، انتخاب اطلاعات مناسب از میان انبوه اطلاعات و شواهد است. اغلب در «موردها» اطلاعات زمینه‌ای فراوان و گوناگونی درخصوص تصمیم موردنظر وجود دارد. غالباً «موردها» با بازیگران متعدد و اطلاعاتی که اعمال آنها را توجیه می‌کنند در تعارض قرار می‌گیرند. به شیوه متداول در زندگی واقعی، ما باید در «مورد» نیز تصمیم بگیریم چه اطلاعاتی مهم است و چه اطلاعاتی مهم نیست، و به‌طور واضح شواهد متعارض را ارزشیابی کنیم.

آن‌گونه که در زندگی واقعی متداول است، در «مورد» نیز ما با انبوه اطلاعاتی مواجهیم که به‌همین علت شاید دقیقاً نتوانیم اطلاعات موردنیاز را تعیین کنیم. بعید نیست که ما از این همه اطلاعات فلج شویم. به دشواری می‌توان پس از اولین مطالعه، اطلاعات کلیدی را تشخیص داد. ما باید نسبت به اطلاعات یا تفسیرهایی که بازیگران ارائه می‌دهند اندکی تردید کنیم. ممکن است وقت کافی نداشته باشیم تا همه شواهد «مورد» را زیر سؤال ببریم، اما چنانچه آن شواهد حیاتی است، باید از خود سؤال کنیم، واقعاً در برگیرنده چه مسائلی هستند و آیا آن قدر که ظاهراً به‌نظر می‌رسد، برانگیزاننده هستند یا خیر.

هنگام مطالعه «مورد» باید:

- به یاد داشته باشیم که همه رفتارها معلول هستند؛ برانگیخته‌اند؛ هدف دارند؛ ممکن است غریب به‌نظر برسد، یا «غیرعقلایی» باشد ولی ما باید فرض را بر این بگذاریم که نزد بازیگر «مورد» معنی دارد.
- حقایق را از عقاید جدا کنیم؛ بین آنچه اشخاص می‌گویند و آنچه اجرا می‌کنند تفاوت قایل شویم.
- شاید کسب اطلاعات بیشتر درباره «مورد» (برای مثال درخصوص صنعت) ممکن باشد. اما غالباً از ما خواسته می‌شود، از همین اطلاعات موجود بهترین نتیجه را استخراج کنیم.
- عوارض را از علت‌های اصلی و نهفته جدا کنیم.

● از قضاوت و راه حل‌های شتاب زده بپرهیزیم.

۲. تعریف مسئله

موضوع اصلی یا مسئله‌ای که باید حل شود چیست؟ این پرسش احتمالاً مهم‌ترین بخش تحلیل و گاهی دشوارترین مرحله کل تحلیل را دربر می‌گیرد. شاید عمومی‌ترین مسئله در تحلیل «مورد» (و در زندگی واقعی مدیریت) این باشد که ما نمی‌توانیم مسئله واقعی را تشخیص دهیم، بنابراین مسئله‌ای نادرست را حل می‌کنیم. مسئله‌ای را که ما در وهله نخست واقعی می‌پنداریم، اغلب مسئله واقعی نیست. برای گذر از این مرحله هنگام تشخیص مسئله واقعی پرسش‌های چندی را باید در نظر داشت:

● مسئله در کجاست (در فرد، جمع یا وضعیت) چرا این مسئله وجود دارد؛ آیا بین عملکرد موجود و عملکرد مطلوب «شکاف» وجود دارد؛ این وضعیت از دید چه کسی مسئله است و دلیل مسئله بودن آن چیست؟

● به وضوح مسئله را بیان کنید؛ آیا مطمئن هستیم این یک مسئله مهم است؛ چنانچه «مسئله» به حال خود «رها» شود، چه اتفاقی خواهد افتاد؛ اگر کاری برای آن «مسئله» انجام گیرد، آنگاه با پیامدهای ناخواسته مواجه نخواهیم شد؟

● چه ضوابطی نقض شده است؛ چه انحرافی در معیارها صورت گرفته است؟

● نتایج واقعی از نظر بهره‌وری یا رضایت شغلی چیست؛ نتایج مطلوب چیست؟

● افراد کلیدی از مسئله و پیامدهای جاری چه برداشت و احساسی دارند؟

● مسئله از چه نوعی است؟ (فردی، ارتباطی، گروهی، بین گروهی، رهبری / انگیزشی / قدرت، کلی و سیستمی).

● مسئله تا چه حد فوری است؟ مسئله نسبت به سایر مسائل از چه درجه‌ای از اهمیت برخوردار است؟

● وضعیت و شرایط حاضر را ارزیابی کنید!

● از نظر سازمان (هزینه، سود، اجرای مقررات و بهره‌وری) و

از نظر اشخاص (پاداش‌های فردی و مالی، شغلی، رضایت و رشد)، پیامد چه هستند؟ موانع اصلی کدام‌اند؟ و چه عواملی باید و می‌توانند تغییر کنند؟

● شرایط حاضر تا چه حد پابرجاست؟

● چه اطلاعاتی کم است؟

● منابع اطلاعات موجود چیست؟

دام‌هایی که در این مرحله از تحلیل گسترده‌اند:

● پیشنهاد راه‌حلی به‌طور عجولانه - بیان مسئله و راه‌حل به‌صورت همزمان.

● بیان مسائل به‌صورت رفتاری (شخصی)، و نه به‌صورت موقعیتی.

● بیان ناروشن مسئله - فرض بر این باشد که مسئله «ما»، «همان» مسئله است.

● نسبت دادن کورکورانه قالب‌های فکری به مسائل؛ پذیرفتن همه اطلاعات با ارزش‌های ظاهری آنها؛ شتاب زده قضاوت کردن؛ چند علتی برخورد کردن.

● مهم‌ترین موضوع در این مرحله این است که از ارائه راه‌حل اجتناب شود.

● اشتباه گرفتن عوارض یا نشانه‌ها با علت‌ها، ندیدن تفاوت واقعیت‌ها و نظرها؛ عجولانه داوری کردن درباره افراد و اعمال آنها.

● بیان مسئله به‌صورت یک راه‌حل انحرافی.

۳. علت‌ها

زمانی که مسئله یا مسائل اصلی را مشخص کردیم، باید سعی کنیم علت‌ها را نیز پیدا کنیم. در این مرحله مهم‌ترین موضوعی که باید در نظر داشته باشیم این است که از ارائه راه‌حل و سرزنش یا قضاوت در مورد افراد پرهیز کنیم. همچنین:

● تسلیم بدیهی‌ترین پاسخ نشویم - سعی کنیم نقش طرفدار مخالف را بازی کنیم؛ خود را به جای دیگران بگذاریم.

● پذیرای علیت چندگانه برای رویدادها باشیم.

● ممکن است با کنار هم نهادن اطلاعات راه‌های عملی متعددی به دست آید؛ تا می‌توانیم باید آنها را استخراج کنیم و

از بدیهیات بگذریم.

● گرایشی در ما وجود دارد که رفتارها را خوب یا بد ارزیابی کنیم؛ برایمان این موضوع مهم باشد که چرا این اتفاق افتاد؛ در این حالتها قضاوت با تکیه بر توجیه ارزیابی، معمولاً به تحلیل ضعیف منجر می‌شود.

● موضوع این نیست که رفتار خوب است یا بد، بلکه این است که چرا چنان شده است و پیامد آن کدام است.

● مراقب ادراکات ماوقع باشیم؛ بازیگران «مورد» معمولاً زمانی که دست به عملی می‌زنند، از نتایج آن بی اطلاع هستند، بنابراین فکر نکنید آنها پیشگو و از پیش همه چیز را می‌دانند، آنچه بازیگران «مورد» به طور منطقی ممکن است بدانند یا انجام دهند، مینا قرار دهید.

● مانند بند پیش، از ارائه راه‌حل‌ها و قضاوت‌های عجولانه دوری کنید.

۴. تدوین راه‌حل‌های جایگزین (همه تکالیف به این مرحله نیاز ندارند)

در هنگام تفکر به منظور طرح راه‌حل‌های جایگزین، موارد زیر را در نظر بگیریم:

● تصمیم‌گیرنده در وضعیت «مورد»، به چه منابع قدرتی دسترسی دارد؟ (قانونی، پاداشی، تنبیهی، تخصصی، مرجعی).

● نکات محوری یا قابل اتکای احتمالی کدام است (تغییر فناوری، مانند دستگاه‌ها، فرایندها، طراحی محصولات، تغییر ساختار سازمانی، نظام‌های پاداش، شرح شغل، آموزش، جابه‌جایی افراد، تغییر فرهنگ)؟

● امکان تغییر رفتار فرد (آموزش، تربیت، نظام‌های تشویق، شرح شغل و غیره).

● چه محدودیت‌هایی برای راه‌حل مورد نظر وجود دارد (زمان، بودجه، سنت‌های سازمانی، تعهدات پیشین، واقعیت‌های محیطی، حقوقی و غیره)؟

● منابع مختلف موجود چیست (زمان، بودجه، افراد، مناسبات موجود، قدرت)؟

● آیا دخالت دیگران لازم است (در تعریف مسئله،

جمع‌آوری اطلاعات، طرح راه‌حل‌های جایگزین، اجرای

راه‌حل‌ها، هدایت و ارزیابی واقعیت)؟

در این مرحله، نکته مهم آن است که سعی نکنیم به سرعت به یک راه‌حل برسیم؛ باید خلاق باشیم و خود را در شرایط «مورد» قرار دهیم. با جایگزین‌های مورد نظر خویش زندگی کنیم؛ به تأثیرات آنها برخورد و دیگران بیندیشیم. مطمئن باشیم که به مزایا و معایب هر جایگزین توجه کرده‌ایم.

۵. تصمیم‌گیری (به یاد داشته باشیم همه تکالیف، ممکن است راه حل نخواهند)

در بررسی جایگزین‌هایی که در مرحله پیش مطرح کرده‌ایم، باید معیار روشنی برای ارزشیابی در دست داشته باشیم. برخی از این معیارها به شرح زیر است:

● آیا راه‌حل‌های جایگزین به جنبه‌های عمده مسئله توجه می‌کند؟ هدف ما چیست؟ به‌طور مشخص آنها را بیان کنیم.

● پیامدهای مورد انتظار چیست؛ پیامدهای ناخواسته ممکن چیست؛ تصمیم ما چگونه وضعیت را بهبود می‌بخشد؟

● احتمال موفقیت چقدر است؛ خطر آن چقدر است؛ در صورت شکست چه اتفاقی خواهد افتاد؟

● طرح ما به چه عواملی بستگی دارد؛ به چه بهایی تمام می‌شود؛ تا چه حد به قدرت و نظارت نیاز دارد؟

● «عامل تغییر» کیست؛ آیا او از قدرت، مهارت، دانش کافی برخوردار است؟

● آیا «راه‌حل» با واقعیت‌های سازمانی سازگار است؟ به‌خاطر داشته باشیم هیچ راه‌حل «عالی» ای وجود ندارد؛

همه راه‌حل‌ها دارای هزینه و منفعت هستند. باید نکات مثبت و منفی هر راه‌حل جایگزین را به وضوح بیان کنیم؛ رابطه آنها را با هدف‌ها ارزیابی کنیم؛ به آثار اصلی و فرعی آنها توجه داشته باشیم.

● ممکن است مجبور باشیم به استنباط و قضاوت دست بزنیم؛ باید برای این کار دلایل روشن در اختیار داشته باشیم.

● گزینه‌هایی را انتخاب کنیم که معیارها را به بهترین وجه تامین می‌کنند. تصمیم ممکن است از طرف افراد ذی ربط

تغییر را درک می‌کنند.

۲. **تغییر: اعمال تغییر**

۳. **انجماد: تقویت رفتارهای جدید**

یادآوری‌ها

- به خاطر داشته باشیم هرگز به اطلاعات کافی دسترسی نداریم.
- مهمترین جنبه تحلیل «مورد»، «شناسایی مسئله» است.
- هرگز نمی‌توانیم از تشخیص مسئله واقعی اطمینان داشته باشیم.
- به ندرت به پاسخ «درست» می‌رسیم - پاسخ‌های متفاوت ممکن است تا حدودی درست باشند.
- بپذیریم که «موردها» و وضعیت‌های مدیریتی شامل موارد زیر است:
- موقعیت‌های مبهم تعدد علت‌ها، اطلاعات ناکافی.
- هیچ راه حل کاملاً متناسب وجود ندارد.
- آگاه باشیم که ارزش‌های شخصی در تحلیل «مورد» دخالت دارند.
- هیچ کس «حتی مدرس» نمی‌تواند «مورد» را «حل» کند.
- سعی کنیم «زندگی» با مشکل و توصیه‌ها را در نظر مجسم کنیم.
- سعی کنیم از جابه جا کردن نشانه‌ها و مسائل پرهیز کنیم و عجلانه قضاوت نکنیم.
- از قالب‌های کلیشه‌ای که در اثر پذیرش اطلاعات با ارزش ظاهری به وجود می‌آیند، کورکورانه پیروی نکنیم.
- هنگام داوری درباره رفتار، هیچ کس را «خوب» یا «بد» نپنداریم؛ برچسب زدن‌های این چنین راه ساده‌ای است که ما را از دشواری تلاش برای درک آنچه افراد انجام می‌دهند باز می‌دارد.
- تصور نکنیم، ما از مدیرانی که از آنها رفتاری مشاهده می‌کنیم یا مطلبی می‌خوانیم باهوش‌تر و مطلع‌تریم و می‌توانیم مسائلی را که در سال‌ها با آنها دست و پنجه نرم کرده‌اند حل کنیم.

پذیرفته نشود، لذا ممکن است مجبور شویم آن را برگزینیم که مقبول‌تر است. ممکن است لازم باشد گزینه‌ها را براساس میزان دستیابی به معیارها طبقه‌بندی کنیم.

● در مرحله توجه به اقدامات، باید خود را در قالب «مورد» قرار دهیم؛ سعی کنیم کار با پیامدها را به تصویر بکشیم.

۶. اقدام و پیگیری

هنگام اندیشیدن در مورد اجرای تصمیم شاید لازم باشد به موارد زیر توجه داشته باشیم:

- نکات محوری تغییر چیست؟ فناوری، نظام‌های پاداش، مناسبات کاری، ارتباطات گزارش دهی، تغییرات پرسنلی.
- منبع قدرت تصمیم‌گیرنده چیست؟ قانونی، پاداشی، تنبیهی، تخصصی، مرجعی و غیره.
- محدودیت‌های راه‌حل کدام است؟ زمان، بودجه، خط‌مشی‌های سازمانی، سنت‌ها، تعهدات پیشین، واقعیت‌های محیطی.
- آیا فرهنگ لازم است تغییر کند؛ به چه مناسبات تاریخی باید احترام گذاشت؟
- در اجرا: آیا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ آیا تغییر تقویت لازم دارد؛ پایداری جدید در حال شکل‌گیری است؟
- هدایت تغییرات: آیا تغییرات دیگری نیاز است؛ آیا هزینه و منفعت تغییرات قابل قبول است؟
- مطمئن شویم که به پیامدهای ناشی از اجرای برنامه اندیشیده‌ایم؛ و اینکه چگونه با آنها برخورد خواهیم کرد.

برنامه‌های عملیاتی

- گزینه‌هایی را برای حصول به هدف‌های مشخص مطرح کنید.
 - باید شرح مختصری از برنامه، هزینه‌ها، منافع و نقاط ضعف ارائه دهید.
 - مدل‌های ساده‌ای را می‌توان برای اجرا در نظر آورد. یکی از آنها شامل سه مرحله زیر است:
۱. **ذوب:** مطمئن شوید کسانی که باید تأثیر بپذیرند، ضرورت

مطمئن شویم که مقدمه ما «خط سیر» روشنی از جایی ارائه می‌دهد که ما به آن سو رهسپاریم؛ در نتیجه‌گیری نیز آن را تقویت کنیم.

- اگر «مورد» از ما راه‌حل نخواست است؛ راه حل ارائه ندهیم؛ تنها عللی را که منجر به نتیجه می‌شود معرفی کنیم.
- در تحلیل خود از مدل‌ها یا نظریه‌ها بهره‌گیری، ولی لزوماً نباید این «ابزارها» را در اسناد خویش «منعکس» کنید.

توصیه‌های پایانی

آموزش موردی نوعی تجربه آزمایگاهی است، از خطرپذیری پایین و مشارکت برخوردار است، روش‌های آن «دستوری» و قطعی نیستند. دانشجویان گاهی از «موردها» اظهار نارضایتی می‌کنند و مدعی می‌شوند که: «اطلاعات مبهم، اضافی و نامربوط است، موضوع به روشنی مطرح نشده است، استاد به اندازه کافی راهنمایی نمی‌کند؛ هرگز به پاسخ «درست» نمی‌رسیم؛ استاد باید بیشتر حرف بزند».

این اظهارات مشروع است ولی باید در نظر داشت که بخش اعظم دشواری کار با آموزش به کمک «مورد» از خود موقعیت‌های واقعی ناشی می‌شود. این مشکلات همان بلا تکلیفی‌هایی است که ما به عنوان مدیر با آنها مواجهیم. □

● مدیران درگیر مسائل ممکن است مسائل خود را بهتر از ما بفهمند و برای شیوه عمل خود دلایلی داشته باشند که در نظر آنها منطقی است.

رهنمودهای نوشتاری

پیروی از توصیه‌های فوق در تحلیل «مورد» می‌تواند بسیار حیاتی باشد. اما بخش عظیمی از این تحلیل ممکن است در نوشته ما منعکس نشده باشد. تحلیل نیازمند یادداشت‌برداری‌های زیادی است که ممکن است لزوماً همه آنها در آن انعکاس نیابد.

- باید دقیقاً در هنگام نوشتن توجه داشته باشیم که خوانندگان نوشته‌ها چه کسانی هستند.
- در نظر داشته باشیم که ممکن است خواننده با موضوع‌های علمی نا آشنا باشد، لذا تحلیل باید برای این گروه نیز قابل فهم باشد؛ بدین معنی که دارای مقدمه، عنوان، پاراگراف‌های مشخص، جملات اولیه روشن و قابلیت انتقال مناسب باشد.
- مقدمه‌ای قوی تهیه کنیم؛ برای خواننده خود استدلال کنیم تا به مطالعه تحلیل علاقه‌مند شود؛ باید خواننده از مطالعه تحلیل «منتفع» شود.
- در هر یادداشت، تنها می‌توان یک یا دو نکته عمده را مطرح کرد؛ باید مطمئن بود که خواننده از آنها آگاه باشد؛ باید

پی‌نوشت‌ها

۱. مقاله حاضر را می‌توان دنباله و مکمل مقاله‌ای دانست که به اهتمام مترجم تحت عنوان «مورد و موردنویسی: ابزاری برای آموزش مدیریت» تهیه شده و در شماره ۴۷ فصلنامه مدیریت دولتی (بهار ۱۳۷۹) انتشار یافته است.