

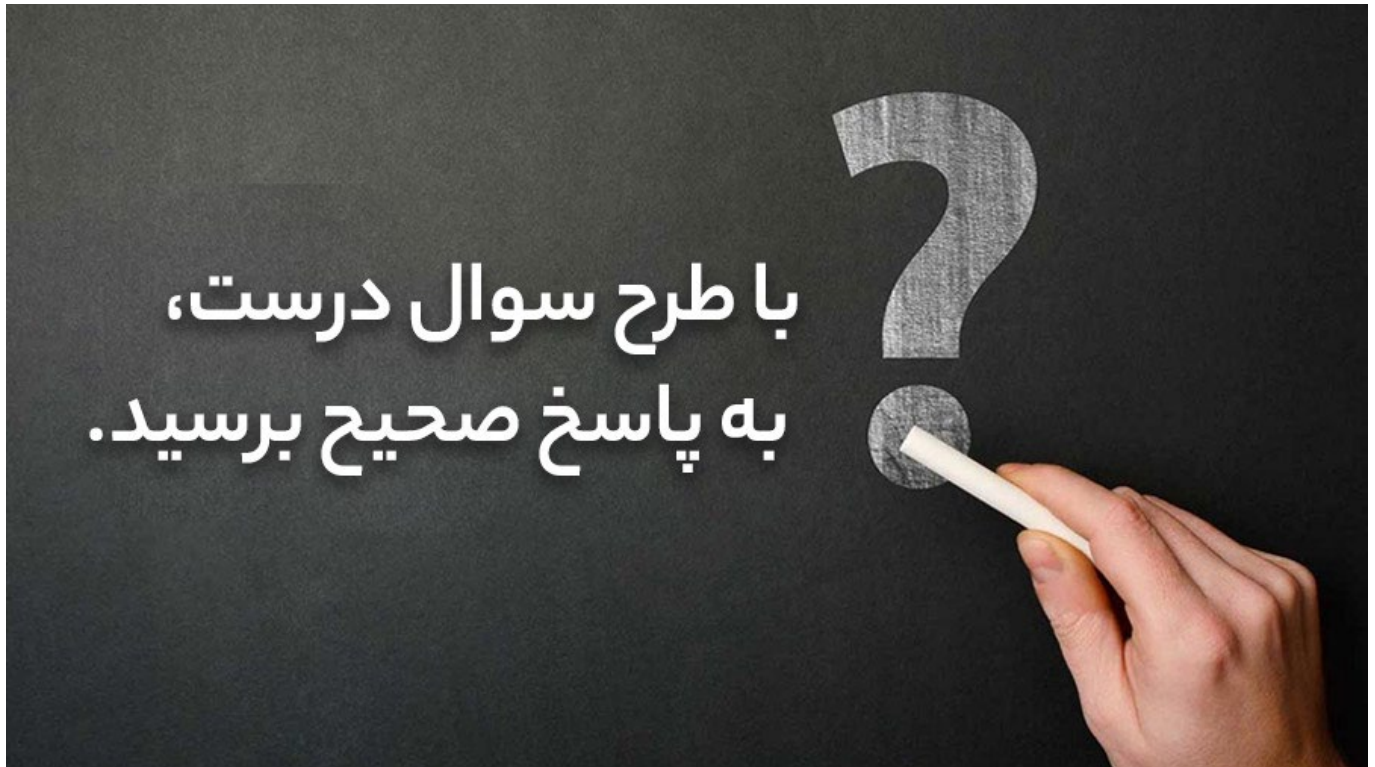


GazelleCG.com

به جای تمرکز بر روی پاسخ درست، بر روی سوال درست تمرکز کنید!

سوال درست همیشه، جواب درستی به همراه نخواهد داشت و بدترین و سخت ترین اشتباه در کسب و کار، نتیجه پاسخ های اشتباه نیست. بلکه شکست های فاجعه بار حاصل پرسیدن سوالات اشتباه از خودمان است. اگر پاسخ شما به سوال ها درست بود، اما نتیجه ی نادرست و غیرمنتظره ای را به همراه داشت، خیالتان راحت باشد که می توانید اقدامات اصلاحی، برای جبران آن خطا را انجام دهید. به عبارت دیگر، قاعده ای وجود دارد که می گوید: "اغلب می توان یک جواب نادرست به سوال درست را جبران کرد".

اما اگر شما از خود سوال اشتباهی پرسید و به آن پاسخ درست بدهید، به احتمال زیاد زمان زیادی می برد تا به این نتیجه برسید که اشتباه کرده اید و در نتیجه اشتباه حاصل از آن پرهزینه خواهد بود.



داستان مالک یک رستوران سنتی در تهران

برای اینکه موضوع برای شما بهتر روشن شود می خواهیم که مثالی در مورد پاسخ به پرسش اشتباه بزنیم: داستان یک کارآفرین را در نظر بگیرید که در پروژه راه اندازی یک رستوران سنتی در شهر تهران ورشکست شد. می خواهیم دلیل ورشکستگی این کارآفرین را مورد بررسی قرار دهیم.

این کارآفرین رستوران سنتی خود را با سرمایه گذاری سنگین در منطقه ولنجک تهران افتتاح کرد. بدون شک انتخاب منطقه جغرافیایی درست و منوی غذایی جذاب و متنوع، باعث استقبال سریع و زیاد مشتریان از این رستوران شد.

این کارآفرین یک آشپز حرفه ای با سابقه ۲۰ ساله که هم یک مشاور و مدرس بسیار حرفه ای و شناخته شده بود و هم در شبکه های اجتماعی، برند شخصی قدرتمندی داشت را به استخدام خود درآورد و حتی برای پایبند کردن این آشپز حرفه ای، بخشی از سهام رستوران را به او واگذار کرد.



و اما مشکل؟ مشکل اصلی اینجا خود را نشان داد که این آشپز حرفه ای سابقه ی زیادی در پخت روزانه ۲۰۰ تا ۳۰۰ پرس غذا را نداشت بلکه به برخی رستوران ها در حوزه طراحی منو جدید مشاوره می داد و از طرفی دیگر این آشپز، توانایی مدیریت تعداد زیاد پرسنل این چنین رستورانی را نداشت.

پاسخ درست در مقابل سوال درست

این کارآفرین و سایر شرکای او نتوانستند سوالات درستی از خود بپرسند. سوالاتی مثل اینکه: ما قرار است دقیقاً در این رستوران چه ارزشی را به چه کسانی و در چه حجمی ارائه دهیم؟ ما به چه تجربه ها و مهارت هایی نیاز داریم؟ آیا اشخاصی را که ما استخدام کرده ایم، اهداف اصلی ما را محقق می کنند؟

اگر آنها به این سوالات پاسخ می دادند، احتمال بسیار کمی داشت که این آشپز را استخدام کنند. ممکن است که او آشپز فوق العاده ای بوده باشد اما برای اهداف این کارآفرین گزینه مناسبی نبود.

پس متوجه شدید که این کارآفرین و شرکا، سوال های درستی را از خود نپرسیده بودند و به سوال اشتباه، پاسخ درست داده بودند.

زمانی که شرکای تجاری او متوجه شدند که سرآشپز برای مسئولیت آشپزی و مدیریت آشپزخانه شخص مناسبی نیست، رضایت مشتریان به شدت کاهش یافته بود و شهرت این رستوران قابل بازیابی نبود. نتیجه؟ این کارآفرین اکنون راننده تاکسی در یکی از برندهای تاکسی اینترنتی است.

انجام تحقیقات بازار برای محصولی که وجود ندارد

پیتر دراگر معتقد بود هیچ راهی دقیق و مشخصی برای انجام تحقیقات بازار برای یک محصول و یا خدمت جدید وجود ندارد. او اغلب می گفت که نمی توان درباره چیزی که در بازار نیست، تحقیقات بازار انجام داد. به خصوص اگر در فرایند تحقیقات بازار، سوال های اشتباهی پرسیده شود.

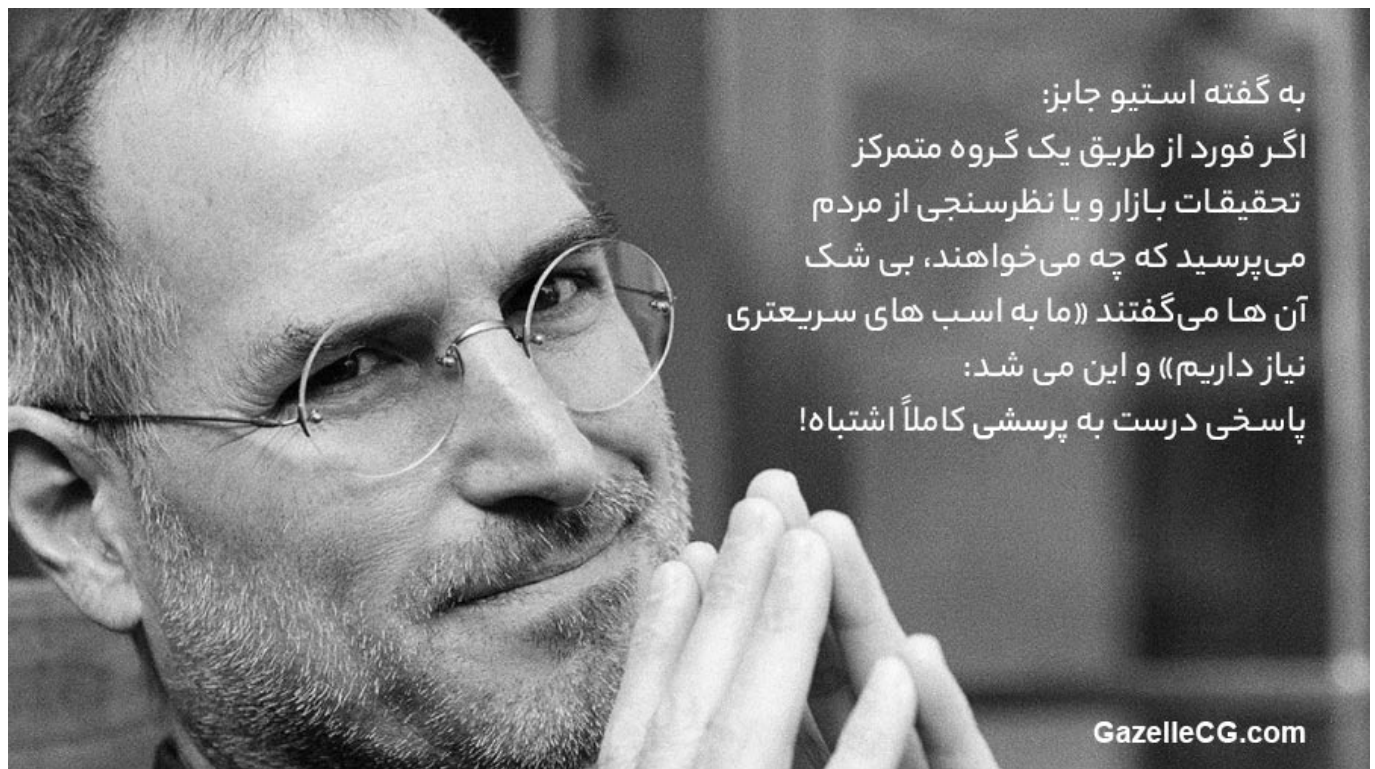


فورد مدل T خودرویی بود که بین سال‌های ۱۹۰۸ تا ۱۹۲۷ توسط **هنری فورد** در شرکت فورد تولید می‌شد. این خودرو به عنوان اولین خودروی مقرون به صرفه شناخته می‌شود که باعث شد سفر رفتن برای طبقه متوسط آمریکا ممکن شود و اولین خودرویی که مردم عادی هم قادر به خریدن آن بودند.

این خودرو یکی از موفق‌ترین محصولات در تمام دوران بود و همین امر باعث شد که فورد به عنوان شخصیتی که نابغه بازاریابی است، بسیار شناخته شود.

به این ترتیب، فورد صنعت خودروسازی مدرن را ایجاد کرد. او آنچه را که مردم واقعاً می‌خواستند و به آن نیاز داشتند و برایش ارزش قائل بودند و می‌توانستند برای آن پول بپردازند، را به آنها ارائه داد.

به گفته استیو جابز: «اگر فورد از طریق یک گروه متمرکز تحقیقات بازار و یا نظرسنجی از مردم می‌پرسید که چه می‌خواهند، بی‌شک آنها می‌گفتند «ما به اسب‌های سریعتری نیاز داریم» و این می‌شد پاسخی درست به سوالی کاملاً اشتباه».





داستان ساخت دستگاه فکس در جهان

همانطور که پیتر دراگر اشاره کرد، دستگاه فکس نمونه دیگری بود که در آن مدیران کسب و کار در امریکا، به سوال اشتباه، پاسخ درستی دادند:

تولید کنندگان آمریکایی، دستگاه‌های فکس تولید کرده بودند و آماده فروش بودند، اما تحقیقات بازار آنها را متقاعد کرد که هیچ تقاضایی برای چنین دستگاهی در بازار وجود ندارد.

احتمالاً می‌توانید تصور کنید که سوالی که از مشتریان احتمالی در فرایند تحقیقات بازار، پرسیده می‌شد این بود که: "آیا لوازم جانبی تلفنی را می‌خرید که قیمت آن بیش از ۱۵۰۰ دلار باشد و به شما امکان می‌دهد با یک دلار در هر صفحه، همان نامه‌ای را که اداره پست به قیمت ۲۵ سنت تحویل می‌دهد، ارسال کنید؟"

بدیهی است که پاسخ به این سوال قابل پیش بینی است و حتماً پاسخ این سوال، «نه» خواهد بود.

اما این ژاپنی‌ها بودند که سوال درست را پرسیدند: "بازار کاری که دستگاه فکس انجام می‌دهد، چیست؟" و وقتی به رشد خدمات پیک مانند فدرال اکسپرس در دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ نگاه می‌کردند، بلافاصله متوجه شدند که بازار دستگاه فکس خیلی قبل‌تر ایجاد شده بود.

در نتیجه پرسیدن سوال درست باعث شد که، ژاپنی‌ها بر بازار دستگاه فکس در جهان تسلط پیدا کنند و تعداد کمی از شرکت‌های آمریکایی وارد بازار شدند اما کار از کار گذشته بود و برای بدست آوردن سهم عمده بازار، دیگر بسیار دیر شده بود.

سوال درست می‌تواند تصمیم شما را تغییر دهد:

پیتر دراگر در کتاب ماجرای یک مشاهده‌گر (Adventures of a Bystander)، به ما می‌گوید که چگونه [آلفرد اسلون](#)، رئیس افسانه‌ای جنرال موتورز، توانایی عجیبی در پرسیدن سوالات درست داشت.



تصمیم گیری در مورد افراد معمولاً بحث های داغی را در کمیته اجرایی شرکت جنرال موتورز راه می انداخت. یک بار، به نظر می رسید که کل کمیته جنرال موتورز بر سر یک نامزد برای ریاست یک بخش عملیاتی، که این بحران را به طرز عالی مدیریت کرده بود، آن مشکل را به زیبایی حل کرده بود و آتش آن طرف را با شجاعت فراوان خاموش کرد، موافق بودند.

در همین زمان، آقای اسلون، سرانجام سکوت خود را شکست. او گفت: "آیا می توانید برای من توضیح دهید که چگونه آقای اسمیت این همه مشکل برای حل کردن دارد؟"

ناگهان سکوت، حاضرین در جلسه را فرا گرفت.



آقای اسلون برداشتی متفاوت از سایر اعضاء کمیته اجرایی داشت. آنها روی این موضوع تمرکز کرده بودند که چگونه آقای اسمیت با مهارت زیاد یکی پس از دیگری مسائل و مشکلات را حل می کند. اما آقای اسلون روی این موضوع تمرکز کرد که چرا آقای اسمیت باید مشکلات زیادی برای حل کردن داشته باشد.



در واقع آقای اسلون به این نکته اشاره می کرد که آقای اسمیت به جای حل مشکلات پس از وقوع، باید بتواند از بروز مشکلات جلوگیری می کرد.

علاوه بر این، اسلون متوجه شده بود که آقای اسمیت انرژی خود را با گرفتار شدن عمیق در مشکلات و صرف زمان بسیار کمی برای شناسایی و استفاده از فرصت های جدید، از بین می برد.

به عقیده اسلون، آقای اسمیت به جای اینکه کارآفرین باشد، یک آتش نشان فوق العاده بود و برای «خاموش کردن آتش» کار می کرد و نه برای ایجاد و مدیریت رشد.

فراموش نکنید که ادراک، نشات گرفته از آموزش مستمر، دانش، تجربه و خرد است. برداشت آقای اسلون بر اساس سالها تجربه در انتخاب افراد و در نهایت قضاوت آنها بر اساس عملکرد و نتایج آنها با توجه به رشد و تقویت سازمان بود و نه فقط بر اساس حل مشکلات.

تعارض ها، مستلزم تعریف سوالات پرسیده شده و پاسخ داده شده است

بیتر دراگر معتقد بود که بیشتر تعارضات سازمانی ناشی از سوال و پاسخ به سوالات متفاوت است. فرض کنید همه طرف های متعارض، پاسخ های درستی ارائه می دهند. اما مشکل اصلی این است که آنها به سوال های متفاوتی، پاسخ داده اند.

دراگر می گوید: "هرگز در یک درگیری نپرسید "حق با کیست" و حتی هرگز نپرسید "پاسخ درست چیست؟"

پاسخ مناسب این است که ابتدا کشف کنیم "سوالی که همه به آن پاسخ می دهند، چیست؟"

دفعه بعدی که در شرایط یک مناظره قرار گرفتید، بر روی سوالی که به آن پاسخ داده می شود، تمرکز کنید. این احتمال وجود دارد که متعجب شوید، کسانی که موقعیت خصمانه دارند، نمی توانند به روشنی دریابند که به کدام سوال پاسخ داده اند.

فراموش نکنید که بسیاری از افراد و حتی خود شما ممکن است در مناظره گم کنید که سوال اصلی چه بوده است. به عبارت بهتر اکثر مناظره ها ناشی از آن است که مناظره کنندگان، به جای تمرکز بر روی سوالات درست، بر روی پاسخ های درست تمرکز کرده اند.



فریم های برنده

در کتابی شگفت‌انگیز با عنوان تله‌های پنهان در تصمیم‌گیری (The Hidden Traps in Decision Making)، نوشته جان هاموند، رالف کنی و هووارد رافا، ده مانع برای تصمیم‌گیری و چگونگی غلبه بر آنها، اهمیت انتخاب یک فریم برنده را به تفصیل شرح می‌دهند.

نویسندگان این کتاب، چارچوب بندی ارائه داده اند که آن را، فرایند ساختار دادن به سوال درست معنی می‌کنند. این به معنای "تعریف آنچه باید تصمیم‌گیری شود و همچنین تعیین معیارهایی که باعث می‌شود شما یک گزینه را بر گزینه دیگر ترجیح دهید".

مثال قاب پنجره در معماری، اهمیت بدست آوردن قاب مناسب را به خوبی نشان می‌دهد:

معماران انتخاب می‌کنند که پنجره‌ها را کجا قرار دهند تا نمای مورد نظرشان حاصل شود. اما هیچ پنجره‌ای نمی‌تواند تماماً پانوراما باشد.

وقتی انتخاب می‌کنید که از کدام پنجره نگاه کنید یا حتی اگر تصمیم دارید اتفاقات را از طریق سه پنجره مختلف پیگیری کنید، هرگز نمی‌توانید از قبل مطمئن باشید که مفیدترین تصویر را دریافت خواهید کرد.

نمونه ای از فریم برنده

جان اسکالی معاون بازاریابی پپسی کولا در دهه ۱۹۷۰ بود، زمانی که این شرکت در رتبه دوم بعد از کوکاکولا قرار داشت.

در مثالی که در مورد پپسی کولا خواهیم زد، اهمیت قاب بندی صحیح مسئله و یا پرسیدن سوال درست را نشان می‌دهیم. در واقع سوال درست، پپسی کولا را متحول کرد.

موارد زیر از تله‌های تصمیم‌گیری استخراج شده است:



جان اسکالی در شرح زندگی‌نامه خود، عنوان کرد که مدیران پیسی کولا برای سالها، کاملاً معتقد بودند که بطری ساعت شنی شکل متمایز کوکاکولا، مهمترین مزیت رقابتی کوکاکولا است. طراحی بطری کوکاکولا به خود محصول تبدیل شده بود. اسکالی یادآور شد که این طراحی بطری باعث شده بود که گرفتن این بطری در دست راحت تر بود.

اسکالی می گوید که چگونه پیسی کولا میلیون ها دلار را صرف طراحی و بازطراحی بطری خود کرد تا به طور موثر با بطری کوکاکولا رقابت کند. این تلاش نزدیک به ۲۰ سال ادامه یافت. اما پیسی نمی‌توانست بطری کوکاکولا را که به بخشی از فرهنگ آمریکایی تبدیل شده بود، تقلید کند.

ناگهان، جان اسکالی متوجه شد که مشکل به درستی شناخته و درک نشده است.

در اصل، او چهار سوال پیتز دراکر را از خود پرسید: مشتری واقعی پیسی کیست؟ مشتری چگونه از چیزهایی که می خرد، استفاده می کند؟ مشتری برای چه چیزی ارزش قائل است؟ واقعیت های مشتری چیست؟

جان اسکالی متوجه شد که شرکتش اطلاعات زیادی در مورد مشتریان خود ندارد. او سپس مطالعه‌ای را برای یافتن پاسخ‌های مجموعه‌ای از پرسش‌های ساختارمند که الهام گرفته از پیتز دراکر بود، آغاز کرد.

نتایج این مطالعه اگرچه واضح بود، اما مدیران پیسی را شگفت زده کرد. نتیجه این مطالعات؛ این بود که مردم تمایل داشتند دقیقاً همان مقدار خریداری شده را مصرف کنند. به عبارت دیگر، اگر تبلیغات، خریداران را به خرید بیشتر در یک هفته ترغیب می کرد، مردم در آن یک هفته بیشتر مصرف می کردند.

اسکالی گفت: "به نظرم رسید که کاری که باید انجام می دادیم طراحی بسته هایی بود که ورود نوباره های گازدار بیشتری به خانه را آسان تر می کرد." به طور خلاصه، اسکالی مسئله را دوباره پرسیده بود.

سوال درست و جدید او این بود: چگونه می‌توانیم بسته‌های جدید، بزرگ‌تر و متنوع‌تری برای دستیابی به فروش بیشتر طراحی کنیم؟ نتایج شگفت انگیز بود!

با این تغییرات، بطری کوکاکولا تقریباً منقرض شد و موقعیت پیسی در بازار به طور چشمگیری گسترش یافت.



جمع بندی و نتیجه گیری

برای اینکه به عنوان یک مدیر و یا رهبر کسب و کار بتوانیم سوالات درست از خود پرسیم نیاز به خردی داریم که حاصل تجربه، دانش و یادگیری مستمر است. از طرفی ما برای مدیریت و راهبری موثر کسب و کار به ابزارهای مدرن و پیشرفته ای نیاز داریم تا بتوانیم به طور موثری کسب و کار خود را راهبری کنیم.

یکی از ابزارهای موثر در مدیریت کسب و کارها در ایران، راهکار جامع سازمانی **مدیریت هوشمند استراتژیک (SSM)** است.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید