

## حل مسائل با روش کوه یخ

مقدمه

وقتی به مسائل دشوار سازمانی فکر می‌کنیم، گاهی احساس می‌کنیم به بن‌بست رسیده‌ایم و راهی جز گلایه از وضع موجود نمی‌یابیم. سرخوردگی و نومیدی ناشی از گلایه و شکایت، تنها باعث می‌شود از راه‌حل‌های ممکن غافل شویم و نتوانیم مسائل را حل کنیم. در بهترین حالت، به نادیده گرفتن مسائل بسنده می‌کنیم و سعی می‌کنیم با وضعیت موجود سازگار و در واقع تسلیم آن شویم. اگر کمی تأمل کنیم، به عقب برگردیم و از خود چه انگیزه‌ای ما را به این حرفه کشانده و چه عاملی به‌پرسیم واقعا باعث شده است در این حرفه بمانیم، ممکن است ریشه‌ی خیلی از مسائل برایمان آشکار شود.

### مشکل حل مسائل

گاهی در مواجهه با مسائل جدید، سراغ راه‌حل‌های از پیش آزمون شده قدیمی می‌رویم و مشکلاتمان دوچندان می‌شود. اگر برای حل مسائل سعی کنیم تصویر بزرگ‌تر را ببینیم و روابط پیچیده‌ای را که موجب به‌وجود آمدن مسئله شده است درک کنیم، راه‌حل پایدارتر و مؤثرتری می‌یابیم. برای دیدن تصویر بزرگ بهتر است صورت مسئله را با طرح سؤال‌هایی روشن‌تر کنیم.

### روش کوه یخ در حل مسائل

مسائل روزمره‌ای که در محیط کار غالباً مانند «نوک کوه یخ است». وقتی در اقیانوسی شناور هستیم و با نوک کوه مواجه می‌شویم، باید آگاه باشیم که پایین‌تر از سطح کوه یخ، بخش بزرگی است که به آسانی دیده نمی‌شود و قابل توصیف نیست. در واقع، ظاهر رویدادها فقط نشانه‌هایی از مسئله‌ای بزرگ‌تر را آشکار می‌سازند و برای حل مسئله واقعی باید به زیر سطح آب رفت. اگر بتوانیم به اعماق زیر آب سفر کنیم تا مسئله اصلی را درک کنیم، یافتن راه‌حل بسیار لذت‌بخش و همراه با یادگیری خواهد بود.



روش کوه یخی یک رویکرد سیستمی و کاربردی در حل خلاق مسائل است که طبق آن، تحلیل یک مسئله شامل چهار مرحله یا لایه اصلی است.

این رویکرد بیان می‌دارد که مشکلات ما عموماً به مثابه یک کوه یخی می‌باشند که ما تنها ده درصد آنها را مشاهده می‌کنیم و مابقی آن از دید ما پنهان است.

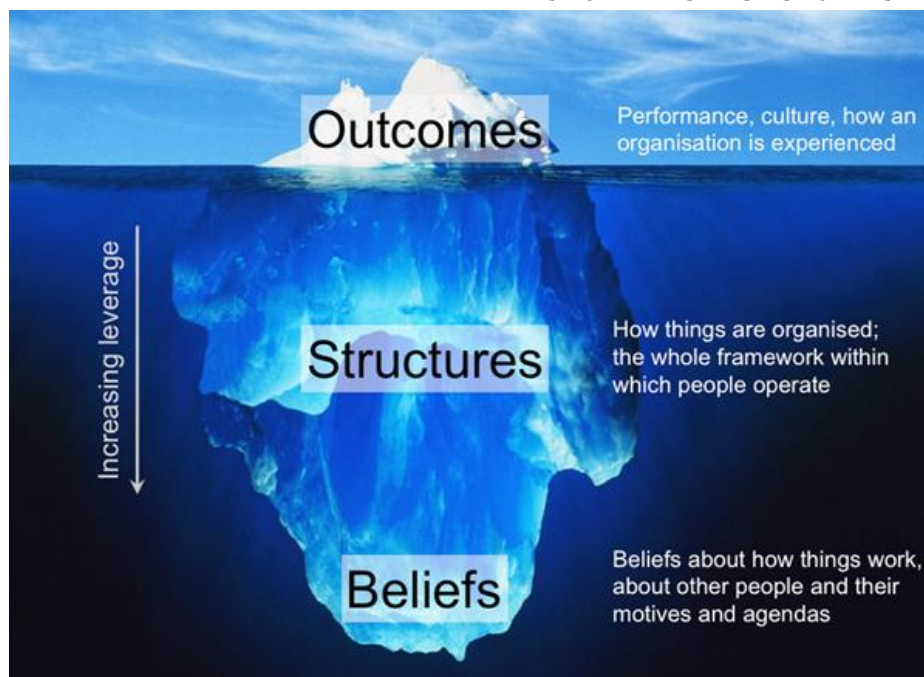
## ۴ سطح روش کوه یخ

اولین سطح از بررسی مسئله یعنی لایه اول کوه یخی، بررسی و ثبت وقایع و رخداد‌های قابل مشاهده است که در هنگام بروز یک مشکل مشهود هستند.

در سطح دوم در واقع، لایه دوم کوه یخی بررسی الگوهای رفتاری مسئله و سوابق آن در گذشته است.

در سطح سوم از تحلیل مسئله به روش کوه یخی، بررسی ساختارهای مسئله و توجه به مجموعه علت و معلول‌هایی مطرح است که بر یکدیگر اثر گذاشته و مشکل را ایجاد کرده‌اند.

در لایه چهارم و آخرین لایه از روش کوه یخی این نکته مورد توجه قرار می‌گیرد که ساختارهای مسئله چگونه شکل گرفته‌اند، بررسی‌ها نشان دهنده‌ی این مطلب هستند که ذهنیات افراد باعث به وجود آمدن ساختارهای مسائل می‌شوند و اساساً ساختارها بر اساس تصمیمات انسانی شکل می‌گیرند. پس حل ریشه‌ای مشکل را باید در ذهنیات افراد مرتبط و درگیر با آن جستجو کرد.



## سخن آخر

مدل کوه یخ یکی از ابزارهای تفکر سیستمی مهمی است که بر مدل‌های ذهنی متمرکز است. به عبارت دیگر، تفکر سیستمی شامل مجموعه‌ای از مفاهیم و ابزارهایی است که بر روابطی که هر سیستمی را تشکیل می‌دهند، تمرکز می‌کند.