

팀으로 문제 해결하기

훌륭한 일을 성취하거나, 가치 있는 일을 추구하거나, 이전에 한 번도 해본 적이 없는 일을 하려고 할 때마다 우리는 문제를 일으킬 것입니다. 문제를 원하지 않는다면 해결책은 간단합니다. 아무것도 갖고 싶지도, 아무것도 되고 싶지도, 아무것도 하고 싶지도 않습니다. 그러면 아무것도 하지 않는 데서 오는 문제에 직면하게 될 것입니다. 모세는 이스라엘을 속박에서 구원하기로 결정할 때까지 문제가 거의 없었습니다. 다윗이 골리앗과 맞서기 전까지는 문제가 거의 없었습니다. 느헤미아가 성벽 재건 작업에 나서지 않았더라면 비교적 문제가 없는 상태를 유지할 수 있었을 것입니다. 사도행전은 초기 제자들이 어떻게 기회를 활용했을 뿐만 아니라 사명을 완수하는 과정에서 복잡한 문제를 해결했는지 설명합니다. 그들은 어떻게 유다를 대체할 것입니까(1:20-26)? 그들의 육체적 필요는 어떻게 충족되어야 하는가? (4:32-37)? 그들은 헬라인 과부를 어떻게 해야 하는가? (6:1-7)? 예루살렘의 기근(11:27-30), 거저 교리(15:1-35) 또는 요한 마가(15:36-40)는 어떻습니까? 리더가 된다는 것은 당신의 삶과 다른 사람들의 삶에 문제를 불러들이는 것입니다. 훌륭한 리더가 되는 것은 이러한 문제를 해결하는 것과 관련이 있습니다. 성공적인 리더는 덜 성공적인 리더와 차별화되는 네 가지 사고 프로세스를 가지고 있습니다.

1. 자신의 상황을 정확하게 판단하는 능력
2. 실제 문제를 명확하게 정의하는 능력
3. 효과적인 솔루션을 생성하는 능력
4. 행할 솔루션의 결과를 평가하고 예측하는 능력

이러한 자질은 개별 리더에게서 거의 발견되지 않으며 우리는 일에 전념하기 때문에 팀에서 우리는 팀의 모든 개인의 최선의 생각을 활용할 수 있는 프로세스가 필요합니다. 학습 조직으로서 우리는 문제를 해결하고 성공과 실패로부터 함께 배울 수 있어야 합니다. 더욱이, 우리는 하나님께서 의사 결정에서 우리를 인도하실 것이라고 믿는 합의된 팀 프로세스를 가져야 합니다. 복잡한 문제를 함께 해결하는 데 도움이 되는 프로세스가 필요합니다. 약어 "PrEFACE"는 이러한 프로세스를 정의합니다. PrEFACE는 직관적인 프로세스를 반영하는 선형 절차입니다. 이 과정은 진행자가 화이트보드나 플립 차트에 작성할 때 가장 잘 작동합니다. 이것은 "그룹 프로세스"이지만 각 단계가 반드시 모든 사람의 완전한 참여를 필요로 하는 것은 아닙니다. 때때로 개인이나 하위 그룹이 문제를 정의하고 사실과 대안 등을 제시하도록 하는 것이 더 현명합니다. 그러나 전체 팀은 실제 문제와 좋은 결정이 어떤 것인지에 동의해야 합니다. PrEFACE는 다음과 같이 요약됩니다.

- **Pr(Problem) 문제** - 문제와 그 원인을 정의합니다
- **E(Establish) 기준을 세움** - 좋은 결정이나 해결책이 어떤 것인지에 대한 기준을 세우십시오.
- **F(Facts) 사실** - 관련 관련 사실은 무엇입니까?
- **A(Alternative) 대안** - 대체 솔루션은 무엇입니까
- **C(Choose) 선택** - 문제를 가장 잘 해결하는 것을 선택하십시오
- **E(Execute, Evaluate) 실행, 평가** - 실행과 평가를 하십시오!

문제

"잘 정의된 문제는 이미 절반은 해결된 문제입니다." 문제는 가능한 한 명확하고 포괄적으로 기술되어야 합니다. 여러 사람이 이것에 질문하도록 하십시오. 문제에 대한 불충분하고 모호하거나 잘못된 진술은 잘못된 솔루션으로 이어진다는 점을 기억하십시오. "이것이 진짜 문제입니까, 아니면 단순한 증상입니까?"라고 스스로에게 물어보십시오. 문제의 근본 원인을 정의합니다. 뻔한 것 너머를 보는 법을 배우십시오...다른 사람들이 보는 것. Maslow의 경고에 유의하십시오. "망치에 능숙한 사람들은 모든 문제를 못으로 봅니다." 작년의 솔루션으로 기본 설정하려는 유혹에 굴복하지 마십시오. 문제의 틀을 잡을 때 고려해야 할 몇 가지 사항이 있습니다.

1. 누가 문제와 해결책을 소유하고 있는지 결정하십시오. 우리가 직면한 모든 문제를 팀 **PrEFACE** 프로세스로 해결해야 하는 것은 아니며 팀 리소스 할당 또는 팀 "주요 경로" 문제에 영향을 미치는 문제만 해결해야 합니다. 문제 해결은 상단에서 해결하고 부하에게 전달하는 것보다 솔루션이 구현될 수 있고 구현될 수준까지 추진되어야 합니다. 때때로 해결책은 단순히 "이 문제가 현지 수준에서 해결되고 해결되었는지 확인하십시오."입니다. 국가 및 지역 팀은 본질적으로 그들 외에는 누구도 해결하거나 구현할 수 없는 문제에 대해 작업해야 합니다.
2. 해결책이 있는 문제와 해결될 수 있는 문제와 관리만 가능한 문제를 구별하십시오. 일부 문제(예: 당뇨병)는 실제로 해결할 수는 없지만 효과적으로 관리할 수 있습니다. 느헤미야의 적수인 산발렛과 도비야와의 문제는 해결되지 않았지만 적절한 전략을 사용하여 이러한 적들에도 불구하고 발전했습니다(느헤미야 4:1-6, 4:7-9, 4:10-23, 6:1). -14, 13:6-9).
3. 수렴 문제와 발산 문제를 구별합니다. "수렴 문제에는 해결책이 있습니다. 더 지능적으로 연구할수록 답이 더 많이 수렴됩니다. 다양한 문제에는 올바른 해결책이 없습니다. 지식과 지성을 갖춘 사람들이 연구하면 할수록 서로 모순되는 답이 나온다. 어려운 전문가에게 있는 것이 아니라 문제 자체의 본질에 있습니다. 보스턴에 있고 차로 올버니로 여행을 가고 싶다면 '올버니로 가는 가장 빠른 길은? 그러나 '왜 알바니에 가고 싶습니까?'라는 질문에는 정답이 없습니다. 자녀를 가장 효과적으로 교육하는 방법은 무엇입니까? 정직하고 지적인 사람들은 필연적으로 매우 다른 결론에 도달할 것입니다."(버팔로의 비행, 워너 북스, 1993). 발산 문제는 아직 해결되지 않은 수렴 문제가 아님을 인식하는 것이 중요합니다. 오히려 그들은 하나의 최상의 솔루션이 없는 문제입니다. 복잡하고 다양한 문제를 수렴하는 것처럼 접근할 때 불충분하고 잘못된 솔루션에 직면하게 됩니다.하면 이 세대의 학생들을 가장 잘 전도할 수 있을까?" 단일 솔루션으로 답변할 수 없습니다. 발산 문제를 수렴 문제인 것처럼 취급할 수 없는 것처럼 진정으로 수렴 문제(단일 정답이 있음)에 발산 문제인 것처럼 접근할 수도 없습니다
4. "교란 변수"와 "호손 효과"를 이해합니다. Hawthorne 효과는 1939년 일리노이주 Cicero에 있는 **Western Electric Hawthorne** 공장에서 수행된 조명이 작업자 생산성에 미치는 영향에 대한 유명한 연구에서 파생되었습니다. 예상대로 연구원들은 조명을 높이면 생산성이 증가한다는 사실을 발견했습니다. 연구를 거기서 멈추었다면 조명을 높이면 생산성이 높아진다는 결론을 내리기 쉬울 것입니다. 간단한 원인과 결과의 관계입니다. 그러나 연구자들은 더 나아갔다. 조명을 줄이거나 원래 수준으로 복원했을 때 생산성은 다시 증가했습니다. 그들은 조명이 생산성 증가의 원인이 아니라고 결론지었습니다. 오히려 노동자들은 그들이 관찰되고 따라서 더 나은 방식으로 수행되었기 때문에 더 많이 생산했습니다. Hawthorne 효과는 "교란 변수"의 예입니다. 교란 변수는 결과(예: 조명)와 연관될 수 있지만 결코 결과의 원인이 아니거나 결과의 여러 요인 중 하나일 수 있는 요인입니다. 즉, 상황이나 문제를 볼 때 명백한 것에 속지 마십시오. 남들처럼 생각하고 분석하면 획기적인 사고와 문제 해결은 일어나지 않습니다. 증상의 원인을 찾지 마십시오. 오히려 체계적인 원인을 찾으십시오. 첫 번째 또는 가장 분명한 답이 정확한 답인 경우는 드뭅니다. 예를 들어, 당신은 크고 성공적인 사역의 지도자에게 "당신의 사역의 성공에 기여하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?"라고 묻습니다. 그는 어리둥절한 표정을 짓는다. 대답 "음, 우리는 기도를 많이 합니다."당신은 캠퍼스로 돌아와서 기도사역을 시작하지만, 학생들이 더 많이 기도하고 있음에도 불구하고 사역은 실제로 성장하지 않았다는 것을 알게 됩니다. 기도가 주요 요인이긴 했지만, 그것이 유일한 요인은 아니었습니다. 호황을 누리고 있는 사역도 미친 듯이 믿음을 나누었고, 학생 리더십에 헌신했으며, 노련한 스태프 팀을 가졌습니다.

기준설정

훌륭하고 현명한 결정이 내려지면 어떤 모습일지 결정하십시오. 기준은 문제에 대한 효과적인 해결책을 제시했을 때 어떻게 알 수 있는지 알려줍니다. 이것들은 당신이 다른 것보다 하나의 대답이나 대안을

선택하게 만드는 요인입니다. **Criteria**는 이유 이것이 더 효과적인 솔루션인 우리의 개인적인 의사 결정 기준은 종종 암묵적이며 우리에게 자명해 보입니다. 기준에 대해 명시적으로 논의하면 하나의 답변이나 다른 대안을 선택해야 할 때 오해와 혼란을 피하는 데 도움이 됩니다. 어떤 대답이 받아들일 수 없는지, 우리의 최선보다 못하거나 나머지보다 나은지를 결정하는 데 도움이 되는 요소는 무엇입니까? 열정, 성격, 직책이 가장 중요한 의사 결정 분야에서 효과적인 기준을 설정하면 실제 문제 해결에 집중할 수 있습니다. **PrEFACE**는 선형 프로세스처럼 보이지만 문제가 정의되고 팀이 문제를 이해한 후에 팀 구성원은 다른 문제(사실, 대안 등)를 해결할 수 있습니다. 이를 통해 더 무작위로 또는 전체적으로 생각하는 사람들이 프로세스에 기여할 수 있습니다. 때로는 더 많은 사실이 밝혀진 후에 문제를 다시 말하거나 재구성하고 싶을 수 있습니다. 이 과정에 얽매이지 않는 것도 중요합니다. 올바른 사실에 액세스할 수 있는 경우 이 프로세스를 매우 빠르게 진행할 수 있습니다.

사실

귀하가 언급한 문제와 직접적인 관련이 있어도 사라지지 않는 현재 "주어진 것"은 무엇입니까? 귀하의 문제 또는 질문과 관련하여 현재 현실은 무엇입니까? 현명한 선택을 할 수 있는 충분한 최신 정보가 있습니까, 아니면 소문, 풍문 및 가정에 따라 행동하고 있습니까? 창의적인 해결책을 찾는 데 도움이 될 수 있는 가장 최신의 최신 정보를 가진 사람은 누구입니까? 종종 우리는 문제를 해결하기 위한 충분한 정보나 피드백을 가지고 있지 않습니다. 문제 해결 과정에 하나님과 그분이 원하시는 일이 포함되도록 하십시오. 사실을 분석하고 제시하는 사람은 때때로 사실 자체만큼 중요합니다. 믿음의 눈보다 두려움의 눈으로 사실을 잘못 해석한 것은 민수기 14장의 열 정탐꾼이었습니다.

답변 및 솔루션

브레인스토밍하고 가능한 모든 솔루션을 나열합니다. 다양한 문제는 일반적으로 단일 대안으로 해결할 수 없습니다. 또한 우리가 관여하고 있는 것의 영적 특성 때문에 일부 "문제"는 어떤 과정으로도 결코 해결될 수 없다는 점을 기억하십시오. 너무 복잡해서 오직 하나님만이 해결하실 수 있습니다. 사도행전 12장의 베드로의 투옥은 **PrEFACE** 유형의 과정을 통해서도 해결될 수 없었습니다. 어떤 문제는 "기도와 금식"으로만 해결됩니다.

높은 레버리지" 솔루션을 찾으십시오. 높은 레버리지 솔루션은 하나의 솔루션이 둘 이상의 문제를 해결하는 솔루션입니다. 느헤미야 4장에서 두 가지 문제가 발생했습니다. 첫째, 적군이 위협하고 있었고, 둘째, 노동자들이 지쳐 있었다. 느헤미야는 두 가지 문제를 모두 해결하는 한 가지 결정을 내렸습니다. 그는 일꾼의 절반을 일하게 하고 나머지는 전투를 위해 무장한 채 그들 뒤에 서 있었습니다. 노동자들은 필요한 휴식을 얻었고 성벽 전체는 전사들에 의해 보호되었습니다. 마찬가지로 사람을 달에 보내거나 신입생 클래스에 도달하는 것과 같은 한 가지 문제를 해결하는 데 집중함으로써 우리는 적응력과 창의력을 발휘할 수 있으며 그 과정에서 무수히 많은 다른 문제를 해결할 것입니다.

한 번만 문제를 해결하면 되도록 "증상" 문제뿐만 아니라 "시스템" 문제를 해결하는 솔루션을 찾으십시오. 오늘날 우리 중 많은 사람들이 "집사"로 봉사하는 이유는 거의 2,000년 전에 사도행전 6장의 제자들이 그날의 문제를 해결했을 뿐만 아니라 이 문제의 모든 문제를 해결할 책임이 있는 "집사"라는 그룹을 만드는 데 더 나아갔기 때문입니다. 유형. 양털을 내는 양, 우유를 내는 소, 황금알을 낳는 거위를 찾아라.

선택

옵션을 비교/측정하여 다른 후보 중에서 최상의 옵션(또는 옵션)을 선택합니다. 즉, 합의된 기준 및 사실에 비추어 상대적 가치를 결정합니다. "의인의 마음은 대답을 헤아려 보느니라"(잠 15:28). 어떤 대안이 문제 해결에 가장 도움이 되고 기준과 일치합니까? 종결에 이르는 적시성은 결정을 수행하는 사람들과 결정

자체의 중요성(전술적 경로 대 전략적 경로)에 의해 영향을 받습니다. 팀의 누군가가 동의하는 데 더 많은 시간이 필요한 경우 가능하면 미리 결정된 시간 동안 결정을 미루십시오. 계량 옵션에 대해 갈 수 있는 다양한 방법이 있습니다. 당신이 결정했는지 확인하십시오.

- 장단점--가능한 각 솔루션의 장단점은 무엇입니까? 나머지 옵션을 평가하고 팀이 적합하다고 생각하는 대로 제거하십시오.
- 시나리오 - 이 대안이 실현된다면 좋은 나쁜든 어떤 모습일까요? 이 결정이 개인적으로, 감정적으로, 전략적으로, 재정적으로 등에 어떤 영향을 미칠 수 있습니까? 이 솔루션의 2차 결과는 무엇입니까? 다른 문제를 일으킬까요? 이것은 종종 "결정 트리"로 그려집니다. 중요한 결정을 이행할 때 적은 성공 마진으로 운영하지 마십시오.

실행, 평가

솔루션은 실행 없이는 가치가 없습니다"실행"은 **PrFACE** 프로세스의 트리거 풀입니다. 이는 단순한 문제 해결 연습이 아니라 행동으로 이어지는 결정으로 이어져야 합니다. 문제 해결 과정에서 문제를 해결하는 것은 생각, 갈망, 바램 또는 소망에 있지 않습니다. 오히려 그것은 행하고 있습니다. 대안을 선택한 후에는 최선의 대안이 "기다리는" 것일지라도 귀하와 귀하의 팀은 결정을 단호하게 실행해야 합니다. **Roger Von Oech**는 이렇게 말합니다.

새로운 정보를 검색할 때는 탐험가가 되십시오.
자원을 새로운 아이디어로 바꿀 때 예술가가 되십시오.
아이디어의 장점을 평가할 때 판단자가 되십시오.
아이디어를 실행에 옮길 때는 전사가 되십시오.

단호한 행동을 약속하면 사람들의 "조급함 시계"가 작동하기 시작한다는 점을 기억하십시오. 당신이 선택한 강력한 실행을 제공하십시오. 리더의 신뢰도는 결정과 행동 사이의 지연 시간에 비례하여 감소합니다. 한 번에 하나의 문제를 처리할 수 있는 압도적인 리소스를 가져옵니다. 실행에는 다음 질문에 답하는 것이 포함됩니다.

- 정확히 어떤 일이 일어날까요?
- 실행을 담당하는 주요 인물 또는 사람들은 누구입니까? 정확히 누가 무엇을 할 것인가?
- 이 모든 일이 언제 일어날까요?
- 언제, 어떻게 평가할 것인가? 당신의 성공과 실패로부터 배우십시오. 실행이 빠를수록 더 빨리 피드백을 받고 배울 수 있습니다. 학습 조직의 학습자 중 학습자가 되십시오. 배우고 조정하는 한 목표를 향해 발전할 것입니다.

Follow through

하나님께서 팀 솔루션을 만들기 위해 이 과정을 사용하실 것이라고 믿으며 일단 결정을 내리면 팀으로서 공동 전선을 제시하는 것이 중요합니다. 이것을 "합의"라고 합니다. 결정이 내려진 후에는 "결정되었습니다"라고 말하거나 "이것에 대해 생각해 본 적이 한번도 없습니다"라고 말해주어야 한다.