

مدیران مدیران برجسته برجسته

گیلا

تصمیم گیری در محیط کار

تخته گلی
حاوی ۱۰۱



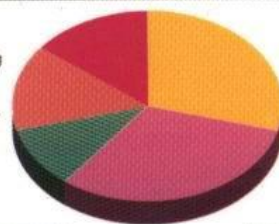
مشارکت

پیش بینی



خطرپذیری

فرایندها



یادگیری

ارزیابی

نقش‌ها

اعتماد . اهداف اجرایی

نکات مفید

تمرکز . زمان بندی

اهداف کلی

سیستم‌ها



مترجم : سعید علیمیرزایی

نویسنده: رابرت هلر

برجسته برجسته

گیلا

مدیران

مدی دان

تصمیم گیری در محیط کار



نویسنده: رابرت هلر

مترجم: سعید علیمیرزایی



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

تجزیه و تحلیل تصمیم گیری

۶ تعریف تصمیم گیری

۱۰ سبک های تصمیم گیری

۱۲ شناخت فرهنگ سازمانی

۱۴ تجزیه و تحلیل مسئولیت ها

۱۶ قاطعیت

فرایند تصمیم گیری

۱۸ مشخص کردن مسائل

۲۲ تعیین افرادی که باید در

تصمیم گیری مشارکت کنند



هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - Heller, Robert

تصمیم گیری در محیط کار / رابرت هلر؛ مترجم

سعید علیمیرزایی - تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۱.

۷۲ ص: مصور (رنگی). - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-09-8

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: Making Decisions.

۱. تصمیم گیری. ۲. مدیریت. الف. علیمیرزایی،

سعید، ۱۳۴۷ - مترجم. ب. عنوان.

۶۵۸/۴۰۳ HD ۳۰/۲۳/۸ هـ

۱۳۸۰

کتابخانه ملی ایران ۲۷۷۶۵-۸۰م

نام کتاب: تصمیم گیری در محیط کار

نویسنده: رابرت هلر

مدیر پروژه: سید محمد رضا گرامی

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

سال انتشار: ۱۳۸۱

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۰۹-۸

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱

فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

پست الکترونیک: G.D.E@systemgroup.net

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.



اجرای تصمیم

۵۲ تهیه برنامه عمل (طرح اقدام)

۵۴ در میان گذاشتن تصمیمات با

دیگران

۵۶ در میان گذاشتن پیشرفت اقدامات

با دیگران

۵۸ غلبه بر اعتراضات

۶۰ نظارت بر پیشرفت کار

۶۲ پذیرش مسئولیت تصمیمات

دیگران

۶۴ تصمیم گیری جدید براساس

تصمیمات قبلی

۶۶ مهارت های خود را ارزیابی کنید

۲۶ استفاده از روش های تحلیلی

۲۸ ارائه ایده های جدید

۳۰ تفکر خلاق

۳۲ ارزیابی ایده ها

۳۴ جمع آوری اطلاعات

۳۸ پیش بینی آینده

۴۰ استفاده از مدل ها

۴۲ کاهش خطرپذیری

۴۴ استفاده از استراتژی های شکست

بی خطر

۴۶ ارزیابی تأثیر تصمیمات بر

کارکنان

۴۸ اتخاذ تصمیم

۵۰ تصویب تصمیم نهایی



مقدمه

تصمیم‌گیری بخش مهمی از زندگی شخصی و شغلی هر یک از ما را تشکیل می‌دهد. تصمیم‌گیرندگان افرادی هستند که مسئولیت قضاوت یا انتخاب بین دو یا چند راه حل مختلف را بر عهده دارند و این قضاوت در برخی موارد بسیار مهم و حیاتی است. این کتاب کلیه مراحل لازم برای اتخاذ تصمیمات درست و اثربخش (از مرحله بحث و بررسی تا به اجرا درآوردن آنها) را برای شما تشریح می‌کند. مطالعه کتاب حاضر را به تمام مدیران تازه‌کار و بی‌تجربه و نیز به مدیران باتجربه‌ای که ناگزیر از اتخاذ تصمیمات مهم کاری هستند، توصیه می‌کنیم. در این کتاب اطلاعات مفیدی در مورد نحوه خلق ایده‌های تازه، پیش‌بینی وضعیت آینده، ارزیابی خطرات احتمالی و رسیدگی به موضوعات و مسائل کارکنان گنجانده شده است. علاوه بر این در انتهای کتاب یک پرسشنامه خودآزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید توانایی‌های خود را در زمینه تصمیم‌گیری ارزیابی کنید. ۱۰۱ نکته مفید در قسمت‌های مختلف کتاب، حاوی توصیه‌های مفید و کاربردی برای تصمیم‌گیری بهتر هستند.



تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری

بخشی از وظایف یک مدیر اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمات کوچک و بزرگ است. توانایی اتخاذ تصمیمات درست در شرایط مختلف، هدفی است که دست‌یابی به آن ارزش تلاش فراوان را دارد.

تعریف تصمیم‌گیری

۱ قبل از تصمیم‌گیری کلیه راه‌حل‌های مختلف را به دقت بررسی کنید.

تصمیم عبارت است از قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه حل مختلف که به اشکال نامحدود (از حل یک مشکل گرفته تا انجام یک سری اقدامات) و در شرایط مختلف انجام می‌گیرد. با توجه به اهمیت موضوع کلیه مدیران باید مهارت‌های خود را در زمینه تصمیم‌گیری افزایش دهند.

چه کسی تصمیم می‌گیرد؟

تصمیم‌گیری به معنی انتخاب میان راه‌حل‌های مختلف است و تصمیم‌گیرنده به کسی گفته می‌شود که این انتخاب را انجام می‌دهد. تصمیم ممکن است به صورت آنی گرفته شود ولی در اغلب مواقع، برای اتخاذ یک تصمیم لازم است که تصمیم‌گیرنده فرایند شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، انتخاب و برنامه‌ریزی را طی کند. مراحل تصمیم‌گیری عبارتند از:

مشخص کردن هدف، تهیه فهرستی از راه‌حل‌های موجود، انتخاب یکی از راه‌حل‌ها و در نهایت به اجرا درآوردن آن. تصمیم‌گیری در انجام کلیه وظایف مدیریتی و در زندگی روزمره افراد دخالت دارد.

۲ اگر تصمیم‌های قبلی هنوز هم کارساز هستند، همچنان از آنها استفاده کنید.

انواع تصمیم

۳ تصمیم‌های بلند مدت را
با در نظر داشتن
تصمیم‌های کوتاه مدت
اتخاذ کنید.

۴ تصمیم‌هایی که دیگر
مناسبتی ندارند را
تغییر دهید.

تصمیم‌گیری گروهی

در اغلب موارد، بررسی مشکلات با همکاران
بهترین راه رسیدن به راه حل است. زمانی که
افراد برای بحث و بررسی درباره یک موضوع
دور هم جمع می‌شوند معمولاً به راه حل‌های
غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده‌ای دست
می‌یابند.

کمک فکری کارمند
موجب تقویت فرایند
تصمیم‌گیری خلاق می‌شود



مدیر راه حل‌های ممکن را تشریح می‌کند

کارمند به دقت
جریان بحث
را دنبال می‌کند

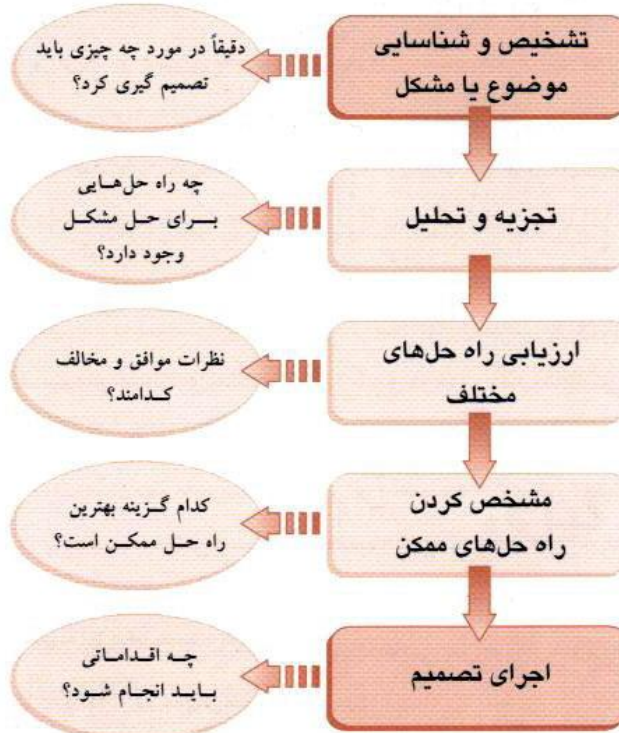
انواع تصمیم‌های مدیریتی را می‌توان به عادی، اضطراری، استراتژیک و عملیاتی تقسیم کرد. بسیاری از تصمیم‌ها، حالت عادی و روزمره دارند به این شکل که برخی وقایع به دفعات اتفاق می‌افتند و شما اقدامات مشخص و معینی را در مورد آنها انجام می‌دهید. اما گاهی اوقات شرایطی به وجود می‌آید که مشابه آن قبلاً وجود نداشته است و شما مجبورید بلافاصله در مورد آن تصمیم بگیرید. این نوع تصمیم‌ها، که قسمت اعظم وقت مدیر به آنها اختصاص می‌یابد، تصمیم‌های اضطراری هستند. تصمیم‌گیری در مورد هدف‌های کلی و هدف‌های اجرایی و نحوه تبدیل آنها به برنامه‌های خاص، یکی از وظایف بسیار مهم مدیریت است. این نوع تصمیم‌ها، که بیش از همه نیازمند دقت و تلاش هستند، را تصمیم‌های استراتژیک می‌نامند. تصمیم‌های عملیاتی، به ویژه تصمیم در مورد «مسائل کارکنان» (مانند استخدام و اخراج)، از حساسیت خاصی برخوردارند و لازم است که در اتخاذ آنها نهایت دقت به عمل آید.

مراحل مختلف فرایند

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مستلزم یک فرایند فکری منظم است. ابتدا باید موضوع یا مشکل مورد نظر را به دقت شناسایی و هدف‌ها را اولویت‌بندی کرد. با تجزیه و تحلیل یک موقعیت خاص می‌توان راه‌حل‌های غیر عملی یا غیر محتمل را مشخص و آنها را حذف کرد. با این کار تعداد گزینه‌های ممکن کاهش می‌یابد و همه آنها مورد ارزیابی دقیق قرار می‌گیرند. در این مرحله می‌توان نظرات مختلف افراد را فهرست کرد و سپس با در نظر داشتن هدف نهایی، به ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها پرداخت. در نهایت لازم است که برای اجرای تصمیم یک برنامه عملی ارائه شود.

مراحل فرایند تصمیم‌گیری



مقایسه راه‌حل‌ها

بیشتر تصمیم‌ها در جهت حل مشکل اتخاذ می‌شوند. مدیران راه‌حل مشکلات را به شیوه‌های مختلفی پیدا می‌کنند. به عنوان مثال ممکن است مدیر بتواند بر اساس یک سری واقعیت‌ها و اعداد و ارقام به راه‌حل درست و روشنی برسد، و یا با تکیه بر بینش خود (که از راه تجربه به دست آمده است) راه‌حل درست را احساس کند. گاهی اوقات ممکن است راه‌حلی وجود داشته باشد که آزمایش آن مستلزم اجرا کردن یا شبیه‌سازی یک موقعیت مشابه باشد و یا ممکن است راه‌حلی در کوتاه مدت مؤثر ولی در بلند مدت فاقد اثربخشی لازم باشد (مانند صرف مبالغ زیادی پول برای رفع تنگنای تولید در یک کارخانه). در برخی موارد هم ممکن است یک راه‌حل مبهم وجود داشته باشد، یعنی راه‌حلی که به ظاهر عملی است ولی حد و مرز مشخصی ندارد (مانند عرضه یک محصول جدید به بازار و انتظار دیدن تأثیر آن بر مؤلفه‌های بازار).

۵ پیامدهای منطقی تصمیم‌گیری بسیار مهم است. حتماً قبل از تصمیم‌گیری نهایی آنها را به دقت بررسی کنید.

۶ سعی کنید هرگونه تغییرات احتمالی در وضعیت موجود را از قبل پیش‌بینی و خود را برای رویارویی با آنها آماده کنید.

شناخت خطرات احتمالی

اکثر تصمیم‌گیری‌ها مستلزم خطرپذیری هستند. برخی تصمیم‌ها خطرپذیری کمتر و برخی دیگر خطرپذیری بیشتری را می‌طلبند. گاهی اوقات مزیت‌های خطرپذیری آن قدر چشمگیر است که علی‌رغم این که از لحاظ نظری راه حل‌های مختلفی وجود دارد، عملاً هیچ یک از آنها مد نظر قرار نمی‌گیرند. این حالت ممکن است به دلیل یک تصمیم‌گیری نادرست اولیه به وجود آید. به عنوان مثال فرض کنید شرکتی برای سرمایه‌گذاری در احداث یک کارخانه جدید منابع مالی خود را توسعه داده است. این شرکت می‌تواند پروژه مورد نظر را به طور موقت رها کند اما این کار ممکن است با خطر کاهش سریع توان مالی شرکت همراه باشد. از طرفی اگر کارخانه به اهداف پیش‌بینی شده برسد شاید بتوان از بروز این حالت جلوگیری کرد. بنابراین عقب‌نشینی در این وضعیت در مقایسه با ادامه کار مستلزم خطرپذیری بیشتری است. همچنین فراموش نکنید که باید مراقب خطرات جانبی نیز باشید. مثلاً ممکن است کاهش تعداد کارکنان تصمیم مناسبی باشد - اما تنها به شرطی که موجب کاهش کیفیت ارائه خدمات به مشتری نشود.

هنگام تصمیم‌گیری همیشه از خود سؤال کنید که چه چیزی ممکن است درست از آب درنیاید.



ارزیابی راه‌های مختلف

گاهی اوقات می‌توان میزان خطرپذیری را کاهش داد (مثلاً با آزمایش یک تصمیم در بازار یا از طریق ایجاد یک موقعیت مشابه). به عنوان مثال اگر یک محصول جدید در بازار با مشکل روبرو شود (مثلاً به هدف‌های از پیش تعیین شده نرسد و موجب اتلاف سرمایه شود) می‌توانید برخی از راه‌های زیر را مد نظر قرار دهید و پیامد مالی هر یک از آنها را نمونه آزمایشی کنید:

- قطع فوری تولید برای جلوگیری از ضرر و زیان بیشتر؛
- تجدید قوا برای ادامه بازاریابی (با همان روش قبلی)؛
- عوض کردن گروه مسئول بازاریابی محصول و واداشتن آنها به تجدید نظر در تبلیغات بازاریابی؛
- طراحی مجدد محصول و آغاز فعالیت‌های تبلیغاتی؛
- فروش محصول به شرکت دیگر و طراحی و تولید یک محصول جدید.

تصمیم درست در این وضعیت آن است که محصول مجدداً طراحی و فعالیت تبلیغاتی از سر گرفته شود. انتخاب این راه حل بهترین چشم‌انداز را در بلندمدت و معقول‌ترین هزینه‌ها را در کوتاه‌مدت به همراه خواهد داشت.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت ما کدامند؟
- آیا این محصول/خدمات/ایده برای ما سودآور است؟
- برای بازاریابی چقدر انرژی لازم است؟
- آیا استخدام نیروی جدید ضرورت دارد؟
- اگر وضعیت بازار تغییر کند چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- بدترین حالت ممکن چیست و چگونه می‌توان با آن کنار آمد؟

هنگام تصمیم‌گیری

همیشه تمام پیامدهای احتمالی را در نظر بگیرید.

سبک‌های تصمیم‌گیری

۹ همیشه بین عقل و احساس خود تعادل برقرار کنید.

افراد برای تصمیم‌گیری سبک‌های خاص خود را دارند. سبک تصمیم‌گیری شما چه منطقی باشد و چه ابتکاری، در هر صورت روش باید عقلانی و روشن باشد. تصمیم‌گیرندگان خوب اجازه نمی‌دهند که خصوصیات شخصیتی آنها بر فرایند تصمیم‌گیری یا نتایج آن تأثیر بگذارد.

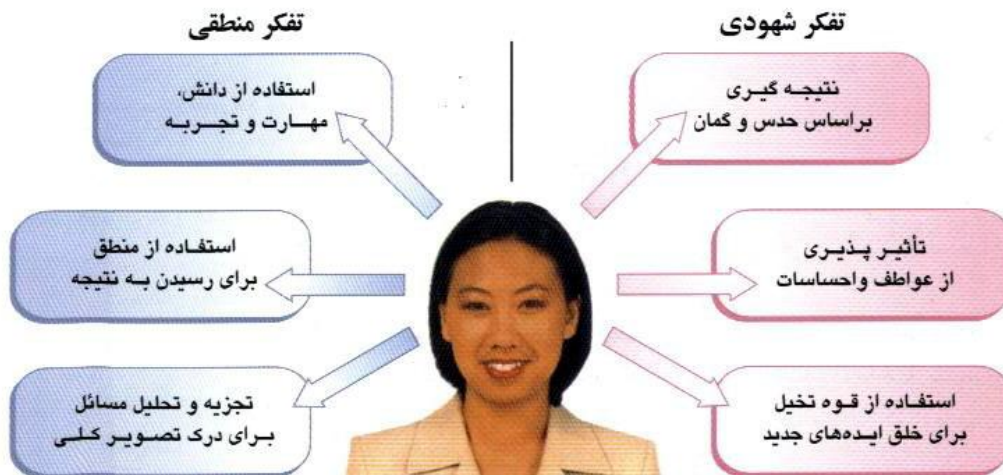
استفاده از عقل و شهود

گفته می‌شود که بخشی از مغز انسان به عواطف، تخیلات، خلاقیت، و کشف و شهود و بخش دیگر آن به عقل و منطق، زبان، ریاضیات، و تجزیه و تحلیل اختصاص دارد. هر چند که معمولاً توانایی افراد در یکی از این دو بخش قوی‌تر است اما این بدان معنی نیست که می‌توان تصمیم‌گیرندگان را بر این اساس به دو گروه مجزا طبقه‌بندی کرد. به عبارت دیگر نمی‌توان گفت که یک گروه از تصمیم‌گیرندگان براساس کشف و شهود و به صورت خود جوش و خلاق، و گروه دیگر براساس عقل و منطق، به طور منطقی و با توجه به واقعیت‌ها تصمیم می‌گیرند. سبک تصمیم‌گیری شما ممکن است یکی از این دو حالت باشد ولی در هر صورت فراموش نکنید که همیشه باید بین آنها تعادل برقرار کنید.

۱۰ توانایی‌های خود در امر تصمیم‌گیری را ارزیابی کنید و آنها را بهبود ببخشید.

▼ ارزیابی فرایند تفکر

ممکن است یکی از دو بخش منطقی و شهودی در مغز شما غالب باشد و فرایند تفکر شما را تحت تأثیر قرار دهد. اما فراموش نکنید که برای ارائه یک تصویر درست و متعادل از واقعیت‌ها باید از هر دو بخش استفاده شود.



خطرپذیری

خطرپذیری خاص تصمیم‌های احساسی و شهودی نیست بلکه هر نوع تصمیم‌گیری که نتیجه آن نامشخص باشد تا حدودی متضمن خطرپذیری است. به عبارت دیگر حتی افرادی که شیوه تفکر کاملاً منطقی دارند نیز خطرپذیری می‌کنند. تفاوت عمده‌ای که میان این دو روش تصمیم‌گیری وجود دارد به دلیل رویکرد ذهنی افراد است. افرادی که تفکر شهودی دارند از راه حلی دفاع می‌کنند که به نظر آنها قطعی و مسلم است در حالی که ممکن است این راه حل از نظر دیگران خطرپذیری بالایی داشته باشد. اما افرادی که تفکر منطقی دارند ابتدا تمامی احتمالات را بررسی می‌کنند و بعد در مورد بهترین راه حل تصمیم می‌گیرند. در هر صورت باید سعی کنید میزان خطرپذیری را کاهش دهید.

- نکاتی که باید به خاطر بسپارید**
- فرایند تصمیم‌گیری نیازمند داشتن اطلاعات درست و دقیق است.
 - اتخاذ روش‌های تفکر منظم در تصمیم‌گیری باعث خلاقیت می‌شود.
 - هنگام تصمیم‌گیری کلیه نظرات مخالف را در نظر بگیرید.
 - خطرپذیری مقبول و آگاهانه بهتر از استفاده از فرصت‌های ناشناخته است.
 - تفکر منظم و سیستماتیک بهتر از نتیجه‌گیری آنی است.

استفاده از تفکر منظم در تصمیم‌گیری

صرف نظر از سبک تصمیم‌گیری، تفکر منظم مزایایی را در بر دارد. استفاده از یک روش منظم در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که بتوانید تمامی جوانب امر (شامل جمع‌آوری کلیه اطلاعات لازم، بررسی و مقایسه راه‌حل‌های مختلف، شناخت مشکلات و امکان‌سنجی، و پیامدهای حاصل از انتخاب هر یک از راه‌حل‌ها) را به دقت مورد بررسی قرار دهید. علاوه بر این با اتخاذ روش منظم می‌توانید یک برنامه اجرایی منطقی و اثربخش ارائه دهید که به راحتی توسط همکاران یا زیردستان مرتبط با موضوع قابل درک باشد.

۱۱ از اتخاذ تصمیم‌هایی که خطرپذیری بالایی دارند اجتناب کنید.

تجدید نظر در تجربه‌های قبلی

افراد معمولاً اموری را تکرار می‌کنند که قبلاً نتیجه خوبی به همراه داشته است. گاهی تکرار تجربیات گذشته اثربخشی و سطح عملکرد را بالا می‌برد. اما گاهی اوقات ممکن است نیازها تغییر کنند و در نتیجه اتخاذ تصمیم‌هایی که در گذشته درست بوده‌اند، اشتباه یا نامناسب باشد. برای رفع این مشکل تصور کنید این اولین بار است که در مورد موضوع مورد نظر تصمیم می‌گیرید و در شرایط کاملاً جدیدی قرار دارید. خود را در چنین حالتی فرض کنید و اگر احساس کردید که تکرار روش‌های قبلی اشتباه است به فکر راه‌های جدید باشید.

۱۲ استفاده از تجربه‌های قبلی تنها زمانی خوب است که مؤثر واقع شود.

شناخت فرهنگ سازمانی

اگر تصمیم درست
مستلزم مبارزه با
فرهنگ سازمانی است
حتماً این کار را بکنید.

۱۳

یکی از عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری، فرهنگ جمعی سازمان شما است. فرهنگ سازمانی عاملی است که مسائل و راه‌حل‌های احتمالی موجود در برابر شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. باید بدانید چه چیزهایی در سازمان شما مقبول و چه چیزهایی نامقبول محسوب می‌شوند.

انواع فرهنگ سازمانی

یک تصمیم از محیط سازمان تأثیر می‌پذیرد و بر آن تأثیر می‌گذارد. اگر فرهنگ سازمانی شما سلطه جویانه و محافظه کارانه است، به احتمال قوی در بند بوروکراسی گرفتار هستید و توانایی محدودی برای اتخاذ تصمیم‌های پویا دارید.

به عکس، در یک شرکت مبتکر و پیشرو از شما انتظار می‌رود که خلاقیت و نوآوری داشته باشید و رأساً در مورد امور تصمیم‌گیری کنید.

اگر فرهنگ سازمانی بین این دو حالت متغیر است، با توجه به شرایط حاکم عمل کنید.

کاری کنید که افراد شما
را به عنوان فردی خلاق
و دارای ایده‌های خوب
و نو بشناسند.

۱۴



غلبه بر مقاومت‌ها

تصمیم‌گیرندگان باید یاد بگیرند که چگونه با زیرکی کل سیستم را تحت کنترل خود داشته باشند.

به عنوان مثال، اگر در یک سازمان خطرپذیر منابع موجود برای اجرای بعضی از تصمیم‌ها ناکافی باشد، خواه ناخواه اتخاذ تصمیم‌های جسورانه محدود می‌شود.

از طرفی گاه لازم است سازمانی که مخالف با خطرپذیری است را به انجام کارهای بی‌سابقه و داشت تاب‌تواند برتری رقابتی خود را حفظ کند. به هر صورت شما باید اهرم‌های قدرت را شناسایی کنید، افراد توانمند در جهت غلبه بر موانع احتمالی را تحت کنترل خود داشته باشید، و برای رسیدن به هدف با آنها متحد شوید.

در تصمیم‌گیری هم از
هوش و هم از قدرت
کشف و شهود خود
استفاده کنید.

۱۵

تلاش کنید
خط‌مشی‌های سیاسی
مستتر در پس
تصمیم‌گیری‌ها را
بشناسید.

۱۶

۱۷ تأثیر تصمیم را بر کلیه همکاران خود بسنجید.



تثویق به نوآوری

در جوی که برابری و روحیه کار گروهی حاکم باشد، خلاقیت کارکنان در تمام سطوح بیشتر می‌شود و آنها با اعتماد به نفس کامل دست به نوآوری می‌زنند.

فرهنگ حاکم بر سازمان شما چیست؟

برای این که بدانید فرهنگ حاکم بر سازمان شما موافق خطرپذیری است یا مخالف آن و یا هر دو مورد (یعنی گاه بسیار محافظه کار و گاه بسیار مطمئن) جمله‌های زیر را بخوانید و ببینید که کدام یک از آنها بیشتر در مورد سازمان شما صدق می‌کند.

مخالف خطرپذیری

- معمولاً به ایده‌های تازه توجهی نمی‌شود.
- سازمان همیشه نیازهای مشتریان را ملاک عمل قرار نمی‌دهد.
- در داخل سازمان بیشترین تأکید بر حل مشکلات و رسیدگی به آنها است.
- ثبات رفتار و تجربه با ارزش‌ترین ویژگی‌های سازمان محسوب می‌شوند.
- منافع سازمان بر موفقیت افراد مقدم است.
- فرایندهای فرمان دهی و کنترل در سازمان حاکم هستند.
- تغییر تفکر جمعی غالب در سازمان تقریباً غیرممکن است.

اگر با اکثر عبارتهای فوق موافقت، سازمان شما به طور حتم مخالف خطرپذیری است. تصمیم‌هایی که مستلزم استفاده از ایده‌های تازه و به کار بردن تکنولوژی جدید باشند مورد استقبال قرار نمی‌گیرند.

موافق خطرپذیری

- از ایده‌های تازه و ابتکاری استقبال می‌شود.
- سازمان عمدتاً بر نیازهای مشتریان تأکید دارد.
- بهره‌برداری از فرصت‌های جدید اهمیت زیادی دارد.
- انگیزه و خلاقیت از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان محسوب می‌شوند.
- اهداف سازمان تا حد زیادی با اهداف کارکنان همسو هستند.
- همه کارکنان از آزادی عمل برخوردارند و می‌توانند از خود ابتکار عمل نشان دهند.
- تغییر در تفکر و خط مشی‌های سازمانی با توجه به شرایط صورت می‌گیرد.

اگر با اکثر عبارتهای فوق موافقت، سازمان شما آینده نگر است و از ایجاد تغییر هراسی ندارد و مترصد است تا با استفاده از تصمیم‌های جسورانه به موفقیت برسد.

تجزیه و تحلیل مسئولیت‌ها

۱۸ زمانی که حق تصمیم‌گیری را به دیگری واگذار کردید از اعمال نظرهای بی‌مورد در کار او اجتناب کنید.

نتیجه تصمیم‌گیری از بالا به پایین، محول کردن کار به سطوح پایین است. این موضوع در سازمان‌های سلسله‌مراتبی کاملاً طبیعی است، اما ابتدا باید مشخص شود که کدام تصمیم‌ها را می‌توانید به دیگران واگذار کنید و کدام یک را باید شخصاً اتخاذ کنید. تصمیم‌گیرندگان باتجربه همیشه مسئولیت تصمیم‌گیری را تا حد امکان بین سایرین پخش می‌کنند.

تصمیم‌هایی که باید خودتان اتخاذ کنید

این که اتخاذ چه تصمیمی در حیطه اختیارات شما باشد با خودتان است. توانایی تصمیم‌گیری زیردستان خود را در زمینه‌های مختلف ارزیابی کنید. اگر به این نتیجه رسیدید که زیردستان توانایی تصمیم‌گیری در هیچ موردی را ندارند، در آن صورت یا ارزیابی شما از توانایی آنها اشتباه بوده است و یا در استخدام و آموزش آنها دچار اشتباه شده‌اید. آن دسته از جنبه‌های مهم شغل خود که تأثیر زیادی بر نتایج کار دارند را مشخص کنید و حق تصمیم‌گیری در خصوص آنها را برای خود محفوظ نگه دارید و سایر مواردی که از اهمیت کمتری برخوردارند را به دیگران محول کنید. حفظ حق تصمیم‌گیری برای خود به معنی انحصاری کردن فرایند تصمیم‌گیری نیست. به عبارت دیگر، کارکنان نیز باید در تصمیم‌گیری مشارکت کنند ولی در عین حال انتخاب راه حل نهایی مناسب با شما خواهد بود.

۱۹ وقتی می‌خواهید تصمیم کسی که حق تصمیم‌گیری به او واگذار شده است را رد کنید، حتماً دلایل خود را برای او توضیح دهید.



واگذاری حق تصمیم‌گیری

حتی زمانی که حق تصمیم‌گیری را به دیگران می‌دهید نیز باز هم در نهایت مسئولیت تصمیم‌گیری با شخص شما خواهد بود. به همین دلیل باید بر کار آنها (به ویژه در زمینه‌های مهم و حساس) نظارت داشته باشید. به افراد اعتماد به نفس بدهید، با آنها تبادل اطلاعات کنید و آنها را به ابتکار عمل و نوآوری تشویق کنید. در عین حال مانند یک مربی یا ناظر به دقت کار آنها را زیر نظر داشته باشید. نباید نتایج را از قبل پیش‌بینی کنید یا حق تصمیم‌گیری را از آنها بگیرید - مگر این که انجام این کار واقعاً ضرورت داشته باشد. تنها در صورتی می‌توانید تصمیم را رد کنید که بحث و بررسی کاملی با فرد انجام داده باشید.

۲۰ سعی کنید به توانایی افراد در تصمیم‌گیری بیشتر اعتماد کنید.

دادن مسئولیت به زیردستان



▼ تفویض اختیار تصمیم‌گیری به افراد

در این بررسی موردی از کارکنان خواسته شد که درباره موضوعی تصمیم بگیرند. آنها کار را شخصاً شروع کردند و سپس تصمیم را به اجرا درآوردند. اما به دلیل دخالت بی‌مورد سایرین تصمیم آنها حاصلی در بر نداشت. سپس به آنها اجازه داده شد که بدون دخالت دیگران به کار خود ادامه دهند و این بار گروه در کار خود موفق شد.



محول کردن حق

تصمیم‌گیری به زیردستان

تجزیه و تحلیل مسئولیت‌ها نشان می‌دهد که افراد شاغل در سطوح عملیاتی - یعنی آنهایی که بیش از همه به سطح اجرای تصمیمات نزدیک هستند - نیز باید حق تصمیم‌گیری داشته باشند. به عنوان مثال بهتر است تصویب شرایط سپردن ودیعه برای دریافت وام در سطح شعبات، بهسازی تجهیزات در سطح کارگران کارخانه، و جذب نیروهای جدید از طریق افرادی که قرار است با این نیروها کار کنند انجام پذیرد چرا که به احتمال زیاد کارکنان سطوح اجرایی از اطلاعات دقیق‌تر و به روزتری برخوردارند.

به طور کلی افرادی که تصمیمات شما بر کار آنها تأثیرگذار است باید در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. ارجاع تصمیم‌گیری به سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی باعث ایجاد تأخیر در انجام کارها می‌شود و هر قدر تعداد سطوح بیشتر باشد، تأخیر نیز بیشتر می‌شود.

اما اگر وظیفه تصمیم‌گیری از سطوح بالا به سطوح پایین محول شود، علاوه بر سرعت، کارایی نیز افزایش می‌یابد. البته برای این کار لازم است ابتدا بر کار زیردستان نظارت شود تا با گذشت زمان، به تدریج به نقش خود عادت کنند.

قاطعیت

توانایی اتخاذ تصمیمات به موقع، روشن و قطعی از ویژگی‌های ضروری یک رهبر است، اما نوع تصمیم با توجه به شرایط موجود فرق می‌کند. شما باید توانایی تشخیص پیامدهای ناشی از اتخاذ تصمیمات مختلف را داشته باشید.

اطمینان خاطر

قاطعانه عمل کردن به این معنی نیست که تصمیمات ناگهانی بگیرید. هرچند که گاهی اوقات و در مواقع اضطراری یا بنا به برخی دلایل (مانند زمانی که تصمیم درست کاملاً مشخص است) باید بلافاصله در مورد موضوعی تصمیم‌گیری کنید، اما در اینجا منظور ما از «قاطعیت» همان «اطمینان خاطر» است نه شتاب‌زدگی در تصمیم‌گیری. یک رهبر واقعی باید با اعتماد به نفس کامل تصمیم‌گیری کند، کلیه موارد لازم را مد نظر قرار دهد، و بر فرایند تصمیم‌گیری تسلط کامل داشته باشد. ابتدا سعی کنید بفهمید که اتخاذ چه نوع تصمیمی از شما انتظار می‌رود. اگر بعداً شرایط تغییر کرد، از عوض کردن تصمیم خود نترسید.

۲۱ هنگامی که از نظر زمانی در مضیقه هستید، به هیچ وجه تصمیم‌گیری نکنید.

۲۱

شتاب‌زدگی در تصمیم‌گیری

به جز در مواردی که راه حل برای شما کاملاً مشخص است، هرگز در تصمیم‌گیری‌ها شتاب نگیرید. کلیه راه‌حل‌های مختلفی که پیش رو دارید را به دقت بررسی کنید و نقاط ضعف و قوت هر یک را بسنجید.

تصمیم‌گیرنده کلیه

راه‌حل‌های ممکن را به دقت

ارزیابی می‌کند



تصمیم‌گیری سریع

تشخیص این که تصمیم‌گیری باید سریع انجام شود یا خیر از اهمیت زیادی برخوردار است. به عنوان مثال، زمانی که یک مشتری خوب از شما درخواست تخفیف می‌کند، باید بلافاصله در این مورد تصمیم بگیرید تا ضمن از دست ندادن مشتری بتوانید کسب و کار خود را نیز سرپا نگه دارید. با این وجود اگر فکر می‌کنید که قیمت‌ها باید کاهش پیدا کنند، می‌توانید بعداً سرفرصت در این مورد تصمیم بگیرید. تصمیم‌گیرنده باید سریع عمل کند ولی در عین حال لازم است که پیامدهای بلند مدت تصمیم خود را نیز در نظر داشته باشد.

۲۲ اگر تصمیم به نتیجه

پیش‌بینی شده نرسید، بلافاصله اقدامات لازم را آغاز کنید.

۲۳ به هیچ وجه اتخاذ

تصمیم‌های حیاتی را به تعویق نیندازید. در این موارد سریع عمل کنید.

انواع تصمیم گیری

پیامدها	خصوصیات
- این نوع تصمیم زمانی اتخاذ می شود که راه حل بهتری به نظر تان نمی رسد. فراموش نکنید که این نوع تصمیم در شما تعهد و مسئولیت غیر قابل برگشت ایجاد می کند. - هرگز نباید از آن به عنوان راهی برای فرار از تردید و بلا تکلیفی استفاده کنید.	غیر قابل تغییر وقتی که تصمیمی گرفته شد، نمی توان آن را تغییر داد (مانند اقدام برای خرید یا فروش یک شرکت).
- به جای ماندن در یک حالت تردید و بلا تکلیفی می توانید خیلی زود جلوی اشتباه را بگیرید. - زمانی که احتمال می دهید شرایط عوض شود می توانید از این نوع تصمیم استفاده کنید تا امکان تغییر آن وجود داشته باشد.	قابل تغییر این نوع تصمیم را می توان قبل، بعد یا در حین اجرا به طور کلی تغییر داد.
- قبل از آن که رویه ای را در پیش بگیرید باید بازخوردهای مثبتی دریافت کنید. - این نوع تصمیم زمانی اتخاذ می شود که در مورد اقدام در دست مطمئن نیستید ولی در عین حال، سمت و سوی کلی کار برای شما روشن است.	آزمایشی تا زمانی که اولین نتایج حاصل از تصمیم گیری رضایت بخش نباشند، تصمیم نهایی اتخاذ نمی شود.
- به شما امکان می دهد که قبل از پذیرفتن کامل تعهدات قطعی، برنامه های خود را به طور مستمر سازگار و تعدیل کنید. - قبل از ادامه برنامه از بازخوردهای مثبت و منفی استفاده کنید.	آزمون و خطایی این نوع تصمیم با علم به این موضوع انجام می شود که اعمال برخی تغییرات در مراحل مختلف اجرای تصمیم یا هنگام مواجهه با واقعیت ها اجتناب ناپذیر است.
- با جمع آوری شواهد و مدارک در مورد نتایج کار و موانع موجود می توانید بر مخاطرات احتمالی نظارت دقیق داشته باشید. - گرفتن بازخورد و بحث و بررسی بیشتر در مورد موضوع را قبل از شروع مرحله بعدی تصمیم گیری امکان پذیر می کند.	مقطعی هر تصمیم پس از تکمیل اقدامات لازم در مراحل قبلی اتخاذ می شود (مرحله به مرحله).
- میزان خطر پذیری را کاهش می دهد اما در عین حال میزان کسب موفقیت را محدود می کند. - در این نوع تصمیم گیری میزان خطر پذیری پروژه هایی که در ابتدا بسیار پر مخاطره به نظر می رسند، کاهش می یابد.	محافظه کارانه در این نوع تصمیم گیری احتمال بروز مشکلات و اتفاقات غیر مترقبه از قبل پیش بینی می شود. تصمیم گیرنده جانب احتیاط را رعایت می کند.
- با توجه به حرکت تازه رقیب، یا در صورت تغییرات کلی در استراتژی ها، آمادگی لازم برای واکنش مناسب وجود خواهد داشت. - امکان واکنش سریع در برابر شرایط متغیر بازارهای رقابتی روز وجود دارد.	مشروط در این نوع تصمیم گیری در صورت بروز برخی شرایط پیش بینی شده، تصمیمات عوض می شوند. در واقع یک حالت «یا این یا آن» وجود دارد که بنا به شرایط یکی از راه حل ها انتخاب می شود.
- از تصمیم گیری های بی موقع و تصمیم گیری با اطلاعات ناکافی جلوگیری می کند. - ممکن است آن دسته از فرصت های بازار که مستلزم اقدام سریع هستند را از دست بدهید.	معوق تصمیم گیرنده تا زمانی که احساس نکند زمان مناسب فرا رسیده است، از اتخاذ تصمیم اجتناب می کند. زمانی که عوامل لازم مهیا شد، تصمیم اتخاذ می شود.

فرایند تصمیم‌گیری

کسب تسلط بر فرایندها و روش‌های تصمیم‌گیری تأثیر بسیار زیادی در افزایش کارایی و اثربخشی شما به عنوان یک مدیر دارد.

مشخص کردن مسائل

۲۴ برای کسب نتایج بهتر لازم است که هر یک از انواع تصمیم‌گیری را با روش خاص خودش انجام دهید.

تشخیص درست و سریع مشکلات بسیار حائز اهمیت است. قبل از تصمیم‌گیری باید به دقت مسئله مورد نظر و ابعاد آن را مشخص کرد. علاوه بر این، افرادی که باید در تصمیم‌گیری شرکت کنند و تجزیه و تحلیل نقش هر یک از آنها در فرایند تصمیم‌گیری نیز باید مشخص شود.

درک ضرورت تصمیم‌گیری

در بسیاری از موارد یکی از چهار رویداد زیر منجر به اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی می‌شوند. هر یک از این موارد سبک تصمیم‌گیری خاص خود را می‌طلبد:

- اغتشاش: در این وضعیت مدیر باید در مورد بهترین شیوه حل مشکلات، حالات فوق العاده، و شورش‌ها تصمیم‌گیری کند؛
- فرصت‌ها: در این موارد مدیر باید در خصوص این که از چه فرصت‌هایی استفاده کند و نیز در مورد نحوه استفاده از آنها تصمیم بگیرد؛
- تخصیص منابع: مدیر باید در مورد توزیع منابع مالی، نیروها یا ملزومات تصمیم‌گیری کند.
- مذاکرات: در این مواقع مدیر باید به عنوان یک فرد یا به عنوان نماینده یک سازمان اقدام به تصمیم‌گیری کند.

۲۵ اگر در تصمیم‌گیری دچار مشکل شدید، موضوع را از یک نقطه نظر دیگر مورد بررسی قرار دهید.



حل مسائل مربوط به کل سازمان

تصمیم‌هایی که فقط به حل بخش خاصی از مشکل می‌پردازند اغلب با شکست روبرو می‌شوند. هر تصمیمی بر یک یا چند مؤلفه موجود در کل سیستم تأثیر می‌گذارد. ابتدا مشخص کنید که مشکل مورد نظر به همه سازمان مربوط می‌شود یا یک مسئله خاص و مجزا است. به عنوان مثال ممکن است شما تصمیم بگیرید که یکی از کارمندان نافرمان را اخراج کنید، اما اگر مشکل اصلی به دلیل مدیریت بد یا سیاست‌های نامطلوب استخدام نیرو باشد، این کار شما در واقع هیچ مشکلی را حل نمی‌کند. قبل از تصمیم‌گیری کمی در مورد موضوع تحقیق کنید و ببینید که واقعاً چرا اتخاذ یک تصمیم ضرورت دارد.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا تمامی جوانب امر را در ارتباط با این موضوع در نظر گرفته‌ام؟
- آیا موضوعات مشکل‌آفرین را واقع بینانه مورد بررسی قرار داده‌ام؟
- آیا تصمیمی که گرفته‌ام عقلانی است یا احساسی؟
- آیا تصمیمی که گرفته‌ام مناسبتی با تک تک مسائل مورد نظر دارد؟
- آیا مسائل و مشکلاتی که ممکن است دوباره ایجاد شوند را مشخص کرده‌ام؟

مشورت با دیگران

علاوه بر تشخیص مسائل و مشکلات، لازم است افرادی که باید در حل مشکلات به شما کمک کنند را نیز مشخص کنید. یک فهرست از اسامی افرادی که تصمیم‌گیری شما بر کار آنها تأثیر خواهد گذاشت، تهیه کنید. از جمله این افراد می‌توان از مدیران ارشد (که شخصاً اختیار تصمیم‌گیری دارند)، زیردستان، و جانشین‌های موقت نام برد. با افرادی مشورت کنید که به حسن نیت آنها اعتماد کامل دارید و می‌توانید روی حمایت آنها حساب کنید. زمانی که تصمیم نهایی را گرفتید همه افرادی که نام آنها در فهرست شما آمده است (حتی آنهایی که مورد مشورت قرار نگرفته‌اند) را از نتیجه امر مطلع کنید.

۲۶ افرادی که نتیجه تصمیم شما بر کار آنها تأثیرگذار خواهد بود را شناسایی کنید.

مطلع کردن همکاران

هر تصمیمی که گرفته می‌شود بر کار کارکنان شاغل در بخش‌های دیگر سازمان اثر می‌گذارد. اطمینان حاصل کنید که افراد شاغل در بخش‌های مختلف، همکاران خود در بخش‌های دیگر را در جریان تصمیم‌های اتخاذ شده قرار می‌دهند.



تعیین مهلت

برای تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع خاص باید محدوده زمانی مشخصی در نظر بگیرید، اما در عین حال فراموش نکنید که مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری، چگونگی تفکر در مورد اتخاذ تصمیم و نحوه اجرای آن است و اینها مواردی هستند که به هیچ وجه نباید تحت‌الشعاع محدودیت زمانی قرار گیرند. عجله یا تأخیری مورد در تصمیم‌گیری جایز نیست. مناسب‌ترین زمان برای تصمیم‌گیری زمانی است که کلیه اطلاعات لازم را در اختیار دارید و کلیه موضوعات لازم را مورد بررسی قرار داده‌اید. از طرفی زمانی که هنوز به اطلاعات ضروری دیگری نیاز دارید یا وقتی شرایط تغییر کرده و لازم است که موضوع مجدداً ارزیابی شود، به تعویق انداختن تصمیم‌گیری می‌تواند مثمر‌تر باشد. به طور کلی می‌توان گفت که محدودیت زمانی به دلیل تمرکز فکر، جلوگیری از تأخیر بی‌مورد در اتخاذ تصمیم، و کاهش تعداد راه‌حل‌های ممکن می‌تواند مفید واقع شود.

۲۷ زمانی که درستی یک تصمیم برای شما محرز شد، در اتخاذ آن درنگ نکنید.

۲۸ شتاب در تصمیم‌گیری درباره یک موضوع مهم، آن هم صرفاً به دلیل آن که دیگران منتظر تصمیم شما هستند، کار درستی نیست.

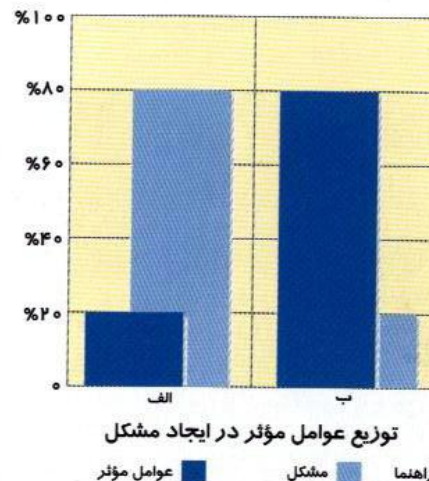
اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد مشکل

هنگام تصمیم‌گیری، عوامل مؤثر در ایجاد مشکل را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی کنید. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که در هر فرایند، برخی از عوامل از عوامل دیگر مهم‌ترند. در عمل ممکن است تنها ۲۰ درصد از فعالیت‌ها عامل اصلی ایجاد ۸۰ درصد از نتایج باشند. این مسئله به «قانون ۸۰/۲۰ پارتو» یا اصل «اقلیت اساسی و اکثریت ناچیز» معروف است. از قانون پارتو برای درجه‌بندی اولویت‌ها استفاده کنید.

فقط زمانی می‌توانید همه عوامل مؤثر در ایجاد یک مشکل را به یک اندازه ارزش‌گذاری کنید که اهمیت آنها به یک اندازه باشد. طبق قانون پارتو باید بیشتر توجه خود را به ۲۰ درصدی که عامل اصلی ایجاد مشکل هستند معطوف کنید و ۸۰ درصد دیگر که از اهمیت کمتری برخوردارند را در درجه دوم اهمیت قرار دهید. هنگام تصمیم‌گیری، عوامل مرتبط با موضوع را دسته‌بندی و به شیوه‌ای درست آنها را اولویت‌بندی کنید. سپس متناسب با میزان اهمیت هر یک، برای هر کدام از آنها وقت و انرژی صرف کنید. به این ترتیب با مسئله تخصیص زمان برای ابعاد مهم قضیه و صرف بیش از اندازه وقت برای ابعاد کم اهمیت آن مواجه نخواهید شد.

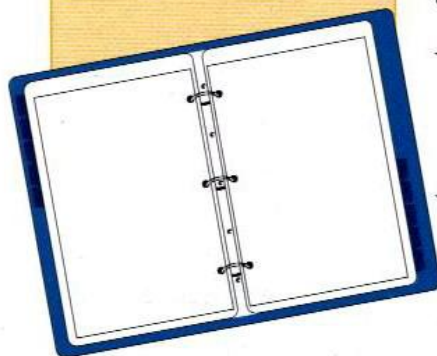
تجزیه و تحلیل پارتو (Parto)

اعمال قانون پارتو در مورد تصمیم‌گیری به این معنی است که ۸۰ درصد مشکل، از ۲۰ درصد عوامل مؤثر در به وجود آمدن آن (الف) ناشی می‌شود و به همین ترتیب ۸۰ درصد عوامل مؤثر، عامل اصلی به وجود آمدن ۲۰ درصد از کل مشکل (ب) هستند.



تفکر استراتژیک

۲۹ در برنامه‌ریزی برای اهداف آتی خود خوش‌بین، و در عین حال واقع‌بین، باشید.



قبل از اتخاذ یک تصمیم استراتژیک باید درک کاملی از شرایط موجود به دست آورید. برای این کار باید شرایط کلی، عملکرد نسبی رقبای، شرایط محیط بیرونی، عوامل ریشه‌ای مؤثر در خلأهای عملکردی، و ضررهای ناشی از انجام ندادن سریع اقدامات لازم را دقیقاً شناسایی کنید. شناسایی این پنج مورد هم برای واحدهای کاری کوچک و هم برای واحدهای بسیار بزرگ مؤثر خواهد بود. در هر سازمانی می‌توانید سؤال‌هایی از این قبیل را از خود پرسید:

- در بازار چه می‌گذرد و چه تأثیر نامطلوبی بر کار ما می‌گذارد؟
- در کدام قسمت کار عملکرد ما نسبت به رقبای ضعیف‌تر است و علت آن چیست؟
- مشتریان چه می‌خواهند که ما نمی‌توانیم تهیه کنیم؟
- چه چیز باعث می‌شود که عملکرد ما در سطح مورد انتظار نباشد؟
- اگر در این مورد سریعاً اقدام نکنیم چه اتفاقی خواهد افتاد؟

تعیین مسیر

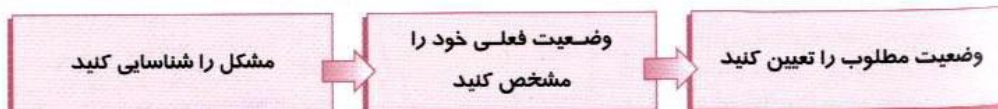
در شرایط ایده‌آل این شما هستید که وضعیت آتی سازمان را تعیین و سپس در مورد نحوه رسیدن به آن تصمیم‌گیری می‌کنید. برای این کار ابتدا نواقص کار را در عمل شناسایی کنید و سپس اقدامات لازم برای پر کردن خلأهای موجود را انجام دهید. این اقدامات شامل موارد زیر خواهند بود:

- تقویت عملکرد ضعیف؛
 - برآورده کردن نیازهای مشتریان؛
 - از بین بردن علل ضعف عملکرد؛
 - جایگزین کردن سود هنگفت به جای ترس از نتایج منفی.
- انجام هر یک از این اقدامات نیازمند اتخاذ تصمیم‌های بیشتری است که همه آنها با در نظر داشتن یک تصمیم کلی، یعنی رسیدن از نقطه الف (وضعیت نامطلوب) به نقطه ب (وضعیت مطلوب)، اتخاذ می‌شوند.

۳۰ هنگام تشریح شرایط موجود صادق و واقع‌بین باشید.

▼ مشخص کردن مشکلات

بخش اول برنامه‌ریزی استراتژیک شامل جستجوی جنبه‌های مثبت موجود در یک وضعیت نامطلوب است. تنها زمانی می‌توانید سازمان را به وضعیت مورد نظر خود برسانید که قبلاً کاستی‌ها و نواقص موجود را به طور کامل شناسایی و تجزیه و تحلیل کرده باشید.



تعیین افرادی که باید در تصمیم‌گیری مشارکت کنند

۳۱ فقط افرادی را در تصمیم‌گیری مشارکت دهید که حضور آنها ضروری است.

تعیین افرادی که باید در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند و مشخص کردن نحوه مشارکت آنها، جزو اولین مواردی است که شما به عنوان تصمیم‌گیرنده باید در مورد آنها تصمیم بگیرید. تعداد این افراد متغیر است: گاه ممکن است هیچ فردی را دخالت ندهید و شخصاً در مورد موضوع تصمیم بگیرید و گاه ممکن است تمام افراد گروه را در این امر دخیل کنید و بخواهید با توجه به نظر اکثریت تصمیم‌گیری کنید.

استفاده از توصیه‌های مشاور

برای تصمیم‌گیری گروهی و مشورت با دیگران در تصمیم‌گیری، توصیه‌های فراوانی وجود دارد. یک ضرب‌المثل معروف می‌گوید «دو فکر بهتر از یک فکر است». هرچند که این ضرب‌المثل با ضرب‌المثل دیگری که می‌گوید «آشپز که دو تا شد، آش یا شور می‌شود یا بی‌نمک» در تناقض است، اما اکثر مشاوران از تجربه و تخصص خوبی برخوردارند و در بسیاری از موارد، استفاده از نظر آنها به نفع شما خواهد بود. بنابراین گاهی اوقات وجود یک «آشپز» دیگر، چندان هم بد نیست! به عنوان مثال هنگام تصمیم‌گیری در خصوص مسائل مربوط به کامپیوتر بهتر است با یک متخصص تکنولوژی اطلاعاتی مشورت کنید. حالت مطلوب‌تر آن است که دانش متخصص تکنولوژی اطلاعاتی با تجربه فردی که با مشکلی مشابه با مشکل شما درگیر بوده است تکمیل شود.

در عین حال فراموش نکنید که در نهایت مسئولیت تصمیم‌گیری با شخص شما است و بنا بر این بهتر است پس از بررسی توصیه‌های متخصصان و افراد با تجربه از قدرت و اختیار خود استفاده و تصمیم‌نهایی را شخصاً اتخاذ کنید.

انتخاب دقیق

در این بررسی موردی تصمیم‌گیرنده نهایی شخص مدیر است. با این وجود وی هم با همکارانی که از تجربه مشابهی برخوردار بوده‌اند و هم با مشاوران خارج از سازمان مشورت می‌کند و به همین دلیل تصمیم‌گیری او با موفقیت روبرو می‌شود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هم افراد مافوق و هم زیردستان، از ابراز نظر در مورد مسائل لذت می‌برند.
- اگر افراد در فرایند تصمیم‌گیری شرکت کنند، علاقه و تعهد بیشتری در به اجرا درآوردن تصمیم از خود نشان می‌دهند.
- لزومی ندارد که تصمیم‌های گروهی حتماً با تأانی و تأخیر اتخاذ شوند.
- قبل از شروع فرایند تصمیم‌گیری، نقش افراد مافوق را دقیقاً مشخص کنید.

بررسی موردی

مدیری می‌خواست از طریق سازمان دهی مجدد بخش خود، یکی از موانع تولید را از سر راه بردارد. این خانم پس از تفکر زیاد در خصوص این که چه کسانی را در این کار شرکت دهد به این نتیجه رسید که باید از مشاوران متخصص در زمینه فرایند تولید کمک بگیرد. علاوه بر این، او نظر دو تن از همکاران خود را نیز جویا شد. یکی از آنها به نام «علی»، چند سال تجربه کار در این بخش را داشت. همکار دیگر او «مری» نام داشت که در گذشته توانسته بود گروه‌های تغییر را به

خوبی رهبری کند و در این زمینه از اقتدار کافی برخوردار بود. مدیر مذکور همچنین اعضای گروه خود را در قالب یک گروه برنامه‌ریزی در این کار مشارکت داد تا بتواند همکاری آنها را جلب کند. اطلاعات و توصیه‌های «علی» و بینش عمیق او نسبت به پروژه، تجربه «مری» در برنامه‌ریزی پروژه، کمک و همکاری کارکنان، و نهایتاً تخصص فنی مشاوران خارج از سازمان موجب شد که کار سازمان دهی مجدد با موفقیت انجام پذیرد.

ارزیابی دقیق تصمیم

اگر برای تصمیم‌گیری آزادی عمل کافی ندارید، حتماً از قبل با افرادی که از اختیارات لازم برخوردارند مشورت کنید. با این کار نه تنها در نهایت تصمیم شما راحت‌تر تصویب می‌شود بلکه می‌توانید از اطلاعات این افراد نیز بهره‌مند شوید. از یکی از همکاران مافوق خود که حسن قضاوت و تجربه او مورد قبول شما است بخواهید که برنامه‌هایتان را ارزیابی کند. حتی زمانی که تصمیم شما نیازی به تصویب مدیران ندارد نیز حتماً با آنها مشورت کنید چرا که اگر آنها به طور کامل در جریان تصمیم‌گیری قرار گیرند، احتمال این که با شما همکاری کنند بسیار بیشتر خواهد بود.

۳۳ از یکی از همکاران خود بخواهید که تصمیم را با دیدی منتقدانه و عینی بررسی کند و در مورد آن به شما بازخورد بدهد.

مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری

روشن‌ها	ویژگی‌ها	زمان استفاده از آنها
مشارکت کم تصمیم توسط مدیر ارشد اتخاذ می‌شود و او با دیگران زیاد مشورت نمی‌کند.	گفتن: مدیر بدون مشورت با دیگران به صورت یک جانبه تصمیم می‌گیرد.	در شرایط اضطراری یا زمانی که مهلت بسیار کمی برای تصمیم‌گیری وجود دارد.
مشارکت متوسط هر چند که تصمیم نهایی توسط مدیر اتخاذ می‌شود اما از اطلاعات و نظرات کارکنان خود نیز استفاده می‌کند.	قبولاندن: مدیر تصمیم می‌گیرد ولی دیگران می‌توانند صحت و اعتبار آن را زیر سؤال ببرند. اعلام کردن: کارکنان می‌توانند در جریان پیشرفت بحث قرار بگیرند.	زمانی که به دلیل عدم امکان اتفاق نظر باید تصمیم را به دیگران قبولاند. زمانی که مدیر نظرات قانع‌کننده و درستی دارد ولی در عین حال می‌خواهد دیگران را در جریان امور قرار دهد.
مشارکت زیاد همه کارکنان حق مشارکت در تصمیم‌گیری را دارند و مدیر از آنها می‌خواهد که در این کار شرکت کنند.	پیشنهاد: مدیر راه‌حلی را برای بحث و بررسی پیشنهاد می‌کند و ممکن است نظر خود را تغییر دهد. مشورت: مدیر قبل از آن که نظر خود را بگوید نظرات همکاران را جویا می‌شود ولی تصمیم نهایی با خود او است. پرسش: مدیر یک سری پارامترها را جهت بحث و بررسی معرفی می‌کند اما مسئولیت تصمیم‌گیری با گروه است.	زمانی که همکاران می‌توانند نظرات مفیدی در خصوص راه‌حل‌های احتمالی ارائه کنند. زمانی که تصمیم‌گیری نیاز به داشتن اطلاعات تخصصی یا سایر اطلاعات لازم داشته باشد. زمانی که اتخاذ بهترین تصمیم مستلزم مشارکت کامل گروه باشد.
	مشارکت: کارکنان برای بحث و بررسی راه‌حل‌های ممکن دور هم جمع می‌شوند و تصمیم نهایی با نظر اکثریت اتخاذ می‌شود.	زمانی که تعهد کارکنان نسبت به تصمیم اتخاذ شده برای موفقیت برنامه‌ها ضروری باشد.

مشاوره اثربخش

مشورت با اعضای گروه از دو طریق به اثربخشی تصمیم کمک می‌کند.

اول آن که آنها عملاً در تصمیم‌گیری شما را یاری می‌کنند و دوم آن که وقتی بدانند چه کاری انجام می‌دهند و چرا، احتمال اجرای موفقیت‌آمیز تصمیم افزایش می‌یابد.

به عبارت دیگر اکثر افراد زمانی که احساس کنند در انجام یک پروژه مشارکت دارند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

به افراد نشان دهید که نظرات و کمک‌های فکری آنها چه تأثیری در اتخاذ تصمیم نهایی داشته است.

۳۳ اگر از افراد نظرخواهی کردید آمادگی پذیرش نظرات آنها را داشته باشید.

۳۴ برای کسب نتایج بهتر افراد را به مشارکت در تصمیم‌گیری ترغیب کنید.

تفاوت‌های فرهنگی

در فرهنگ‌های مختلف، آداب و رسوم خاصی برای مشورت با دیگران وجود دارد. ژاپنی‌ها از روش رینگی (ringi) استفاده می‌کنند. رینگی روش رسمی مشورت با دیگران است و ریشه فرهنگی عمیقی دارد.

علی‌رغم این که ژاپنی‌ها ذاتاً برای ارشدیت و صلاحیت افراد احترام زیادی قائل هستند اما در مورد مسائل خود همیشه با افراد ارشد بحث و جدل می‌کنند. در عین حال وقتی تصمیمی با نظر اکثریت اتخاذ شود همه افراد به طور کامل و هماهنگ از آن حمایت می‌کنند.

این وضعیت تقریباً در تمامی مناطق آسیای جنوب شرقی وجود دارد. با وجود آن که نظام تصمیم‌گیری مشورتی به طرز چشمگیری در انگلیس و ایالات متحده رواج یافته است اما به طور کلی انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها بیشتر طرفدار مدیریت «دستوری-اطاعتی» یا مدیریت بالا به پایین هستند. این موضوع حتی در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی نیز مشاهده می‌شود. در سازمان‌های اروپایی علی‌رغم این که تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی و به صورت مشورتی انجام می‌شود اما هر قدر به سمت قاعده هرم نزدیک‌تر شویم، رعایت سلسله مراتب سازمانی در فرایند تصمیم‌گیری شدت بیشتری پیدا می‌کند.

اجتناب از خطرات پنهان

گاهی اوقات ضرر مشورت با دیگران از منفعت آن بیشتر است. زمان مهم‌ترین مسئله است: گرچه افراد ممکن است صلاحیت اظهار نظر در زمینه خاصی را داشته باشند، اما باید توجه داشت که افزایش تعداد آنها باعث طولانی‌تر شدن فرایند تصمیم‌گیری می‌شود. به علاوه هر قدر تعداد نظرات مختلف بیشتر شود، احتمال سردرگمی شما نیز بیشتر خواهد شد. مسئله دیگر این است که اگر تعداد افرادی که در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند بیش از اندازه باشد، کنترل کل فرایند تصمیم‌گیری از دست شما خارج می‌شود. برای جلوگیری از این قبیل مشکلات لازم است که روند کار را کاملاً در دست خود بگیرید و فقط نظر افرادی را جویا شوید که نظرخواهی از آنان واقعاً ضرورت دارد. هنگام مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های خود، ابتدا تصویر جامعی از کل موضوع به آنها ارائه دهید. مسکوت گذاشتن برخی مسائل ممکن است باب شایعه را در شرکت باز کند و نهایتاً موجب کاهش روحیه کارکنان شود. مشورت ظاهری یا ناقص هرگز موفقیت‌آمیز نخواهد بود.

گوش کردن به نظرات دیگران

تغییر تصمیم پس از شنیدن نظرات مخالف دیگران نشان دهنده قدرت مدیر است نه ضعف او. گوش کردن اثربخش به این معنی نیست که فقط کلمات را بشنوید، مهم آن است که اهمیت صحبت و معنی و مفهوم واقعی کلام را درک کنید. مسلماً شما نمی‌خواهید کسی بدون تعمق تصمیم شما را تأیید کند. افراد طرف مشورت خود را تشویق کنید آنچه در ذهنشان می‌گذرد را بازگو کنند.

کارکنان سازمان نظرات و برداشت‌های متفاوتی دارند و منافع خاصی را دنبال می‌کنند. بهتر است افراد طرف مشورت شما این امکان را داشته باشند که به نمایندگی از طرف بقیه کارکنان نظرات آنها را منعکس کنند. با استفاده از راه‌های مختلف مانند تشکیل جلسه‌های گروهی یا نصب صندوق پیشنهادات، شرایطی ایجاد کنید که به طور مستمر از نظرات کارکنان بهره‌مند شوید. به این ترتیب می‌توانید با توجه به نگرش و طرز فکر کارکنان تصمیم‌گیری کنید.

به یاد داشته باشید که مشورت با دیگران لزوماً به معنی استقبال از جلسه‌های دنباله‌دار بحث و گفت‌وگو نیست. نظر افراد را جویا شوید، به حرف آنها به دقت گوش کنید و از آنها اطلاعات بگیرید اما در نهایت خودتان در مورد بهترین راه حل تصمیم‌گیری کنید.

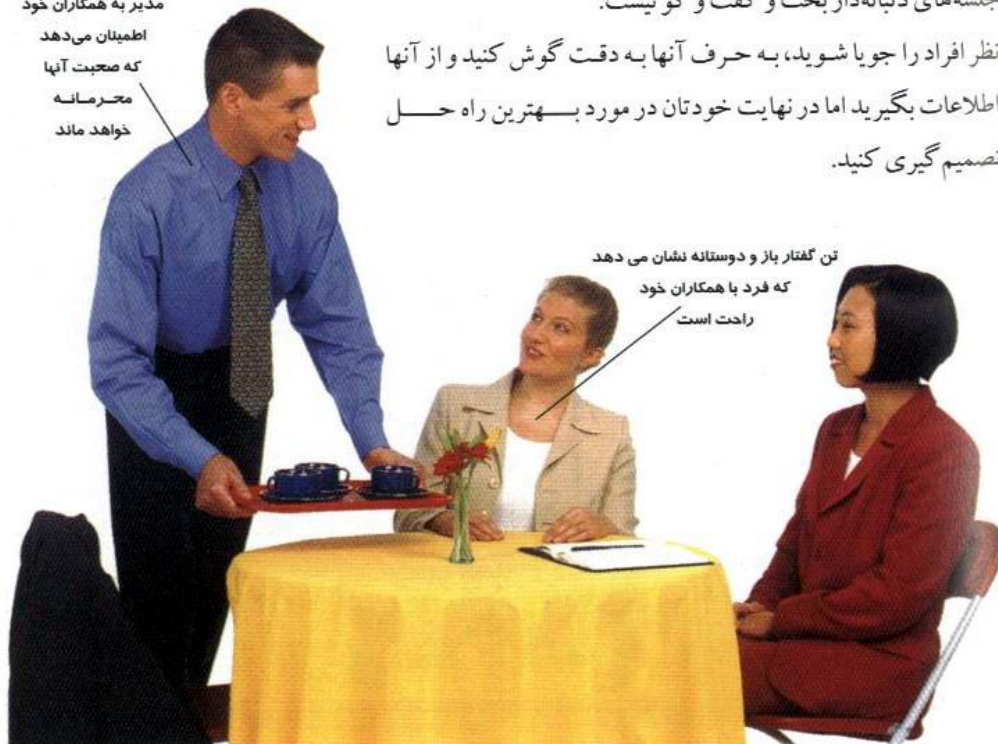
سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا نقطه نظرات خود را به شیوه‌ای منطقی و قابل درک ارائه می‌کنم؟
- آیا تسلط طرف مقابل در بحث و استدلال باعث شده است که من نظر خود را تغییر دهم یا این که تغییر نظر من یک مبسوطی منطقی دارد؟
- آیا دقیقاً به صحبت طرف مقابل گوش می‌دهم و منظور واقعی او را درک می‌کنم؟
- آیا تا به حال اتفاق افتاده است که کسی بخواهد در مورد مشکلی با من مشورت کند و من درخواست او را نادیده گرفته باشم؟
- آیا به همکارانم فرصت اظهار نظر می‌دهم؟

نظرخواهی دوستانه و غیررسمی

اگر می‌خواهید از نظرات واقعی همکاران خود باخبر شوید یک رابطه باز و دوستانه با آنها برقرار کنید. برای شنیدن نظرات صادقانه و سازنده کارکنان، فرصتی ایجاد کنید که در خارج از محل کار خود به طور غیررسمی و در جوی دوستانه و عاری از محدودیت‌های اداری با آنها به گفت‌وگو بنشینید.

مدیر به همکاران خود اطمینان می‌دهد که صحبت آنها محرمانه خواهد ماند



تن گفتار باز و دوستانه نشان می‌دهد که فرد با همکاران خود راحت است

استفاده از روش‌های تحلیلی

۳۵ هنگام تصمیم‌گیری تا حد ممکن موضوع را از جوانب مختلف بررسی کنید.

برای اتخاذ یک تصمیم معقول و منطقی لازم است که ابتدا کلیه عوامل مرتبط با موضوع را تجزیه و تحلیل کنید. چند ابزار تحلیلی ساده و مفید برای این کار وجود دارد. با تجزیه و تحلیل درست مسائل به نتایج مطمئن‌تری می‌رسید و در نهایت می‌توانید تصمیم‌های استراتژیک بهتری اتخاذ کنید.

تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

با کمک تجزیه و تحلیل نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) می‌توانید موقعیت سازمان، گروه یا محصول خود را در بازار تعیین کنید. در نظر گرفتن این عوامل، کلید تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان است. فهرستی واقع‌بینانه از موارد مرتبط با هر یک از عناوین فوق تهیه کنید. هنگام تهیه این فهرست ممکن است به واقعیت‌های ارزشمندی درباره سازمان خود پی ببرید و به عنوان مثال متوجه شوید که نقاط ضعف سازمان شما به اندازه نقاط قوت آن حائز اهمیت است. اغلب اوقات مسائلی که در گذشته نسبت به آنها بی‌توجه بوده‌اید هنگام تجزیه و تحلیل برای شما روشن می‌شوند. بعد از تجزیه و تحلیل موارد فوق در مورد سازمان، به تجزیه و تحلیل همین عوامل درباره رقبا خود پردازید.

۳۶ به همان اندازه که در مورد سازمان خود اطلاعات دارید، در مورد سه تن از بزرگ‌ترین رقبای خود اطلاعات کسب کنید و آنها را نیز به خوبی بشناسید.

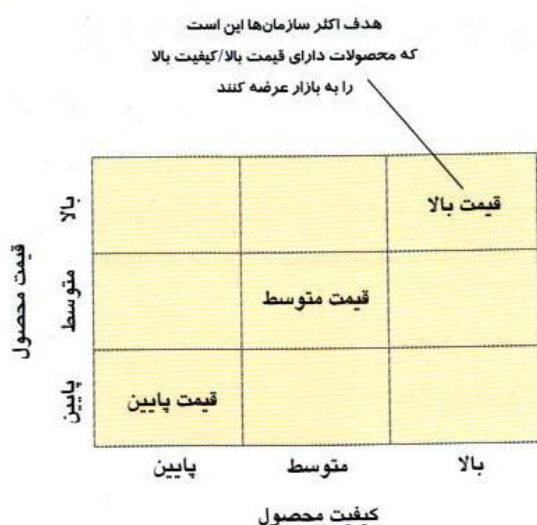
کاربرد تجزیه و تحلیل سوات

با مشخص کردن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانید استراتژی‌های آتی سازمان را به نحوی اثربخش تعیین کنید. برای این کار همیشه سؤال‌های زیر را از خود بپرسید.

شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

نقاط قوت توانمندی‌های سازمان کدامند؟ سازمان از چه نظر واقعاً خوب است؟	نقاط ضعف آیا سازمان با کمبود منابع یا توانمندی‌ها روبرو است؟ آیا توانایی رقابت با رقبای را ندارد؟
فرصت‌ها آیا سازمان می‌تواند فروش بیشتری داشته باشد و بازارهای جدیدی برای محصولات یا خدمات خود پیدا کند؟	تهدیدها آیا سازمان‌های دیگر می‌توانند از نظر تکنولوژی و کیفیت محصول از ما سبقت بگیرند؟ آیا بازارهای محصولات یا خدمات ما روبه کاهش است؟





▲ استفاده از ماتریس قیمت/کیفیت

این ماتریس نشان می‌دهد که با بالا رفتن کیفیت محصول می‌توان برای به دست آوردن سود بیشتر، قیمت آن را در بازار افزایش داد. در اینجا ۹ حالت برای تعیین موقعیت محصول در بازار مشاهده می‌شود.

ارتباط منطقی میان قیمت و کیفیت

تعیین موقعیت یک محصول در بازار از تصمیم‌های مهم مدیریتی است. برای برقراری ارتباط منطقی میان قیمت و کیفیت محصول می‌توانید از ماتریس قیمت/کیفیت استفاده کنید. اگر هدف نهایی شما رسیدن به قیمت بالا/کیفیت بالا باشد، ممکن است در ابتدای امر بخواهید استراتژی دیگری را به عنوان قدم اول پیش بگیرید و مثلاً محصول خود را با قیمت متوسط/کیفیت متوسط به فروش برسانید.

اگر تجزیه و تحلیل نشان دهد که با به دست آوردن سهم بیشتری از بازار می‌توان سود کمتر را جبران کرد باز هم این امکان برای شما وجود دارد که محصولات بسیار کیفی خود را با قیمت متوسط یا حتی پایین به فروش برسانید.

ترکیب نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها

برای به دست آوردن تصویر کاملی از موقعیت سازمان، گاهی اوقات لازم است نتایج حاصل از یک تجزیه و تحلیل با اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل دیگر ترکیب شوند. با کمک تجزیه و تحلیل مسائل مطمئن می‌شوید که آنها را به خوبی درک کرده‌اید و می‌توانید تصمیمی اتخاذ کنید که نتایج بسیار مطلوبی در پی داشته باشد. ترکیب تجزیه و تحلیل‌های مختلف یکی از راه‌های تقویت آنها است. هر اندازه تجزیه و تحلیل قوی‌تر باشد، بهتر می‌توانید تصمیم درست را اتخاذ کنید. به عنوان مثال می‌توان ماتریس قیمت/کیفیت را با مطالعات انجام شده در زمینه نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار ترکیب کرد. سهم نسبی بازار نشان دهنده نسبت درصد فروش شما در مقایسه با مجموع فروش سه رقیب بزرگ شما است. بهترین سهم نسبی بازار ۱۰۰ درصد یا بیشتر است. در صورتی که این رقم کمتر از ۱۰۰ باشد نباید قیمت بالای محصولات کیفی خود را به قیمت متوسط کاهش دهید چرا که سهم زیادی از بازار را در اختیار ندارید.

تفاوت‌های فرهنگی

«فلج فکری ناشی از تجزیه و تحلیل» به حالتی اشاره می‌کند که مدیر در موقعیت‌های کاری مختلف به دلیل تکیه بیش از اندازه بر تجزیه و تحلیل مسائل دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌تواند تصمیم بگیرد. در جامعه تجاری آمریکا این وضعیت بسیار متداول است. انگلیسی‌ها برخلاف آمریکایی‌ها زیاد به تجزیه و تحلیل مسائل نمی‌پردازند. اروپایی‌ها بین این دو حالت افراط و تفریط قرار می‌گیرند و ژاپنی‌ها معمولاً مسائل را به طور کامل تجزیه و تحلیل می‌کنند ولی از آنجا که بلافاصله پس از نهایی شدن تصمیمات اقدام می‌کنند، دچار «فلج فکری» نمی‌شوند.

ارائه ایده‌های جدید

خلق ایده‌های تازه برای روشن‌تر شدن فرایند تصمیم‌گیری و درک بهتر آن ضرورت دارد، اما هنگام استفاده از نظرات بکر و تازه لازم است که بین خیال و واقعیت توازن برقرار کنید. فراموش نکنید که بیرون کشیدن ایده‌های تازه از افراد معمولاً کار دشواری است.

مبارزه با سنت‌ها

۳۷ نظم و سازمان‌دهی در خلق ایده تازه ضرورتی ندارد اما برای توسعه و پروراندن آن باید به طور منظم و سازمان‌دهی شده عمل کنید.

هنگام تصمیم‌گیری از قبول کورکورانه «بدیهیات عامه پسندی» که قبلاً آزمایش خود را پس داده‌اند پرهیز کنید. بهتر است خود شما شخصاً آنها را آزمایش کنید و در صورت عدم کارایی، بانی رحمی تمام آنها را رد کنید. در عین حال با فکر باز راه حل‌های دیگر را مورد بررسی قرار دهید. البته استفاده از روش‌های متداول و سنتی اشکالی ندارد اما باید قبل از اعمال آنها، کلیه ایده‌های ابتکاری و تازه را با بی‌طرفی کامل ارزیابی کنید. راه حل‌های بدیهی و ساده را با راه حل‌های غیرسنتی و دشوار مقایسه کنید: هیچ بعید نیست که راه حل‌های غیرسنتی و دشوار بسیار بهتر از آنها باشند.



تشویق افراد به مشارکت

ایده‌های تازه به افراد کمک می‌کند تا بتوانند فضای خارج از حیطه کاری خود را نیز در نظر بگیرند. تشکیل جلسه‌های گروهی حل مشکل برای رفع بن‌بست‌ها است اما برای تصمیم‌گیری واقعی به روش‌های منظم‌تری نیاز دارید.

۳۸ کارکنان را به تفکر خلاق ترغیب کنید، اما برای توسعه و پرورش ایده‌های تازه به صورت منطقی و منظم عمل کنید.

خلق ایده‌های تازه با استفاده از روش طوفان مغزی

جلسه‌های گروهی حل مشکل بیشتر به منظور دست‌یابی به ایده‌های تازه برگزار می‌شوند. تعدادی از افراد را دور هم جمع کنید (ترجیحاً بین سه تا هشت نفر) و از هر یک از آنها بخواهید که ایده یا ایده‌هایی را در ارتباط با موضوع تصمیم‌گیری ارائه کنند. یک نفر باید این ایده‌ها را ثبت کند. آزاداندیش باشید، هیچ ایده‌ای را رد نکنید و به نظرات زیردستان به اندازه نظرات افراد ارشد بها دهید. هر قدر تعداد نظرات مختلف بیشتر باشد بهتر است اما هرگز در طول جلسه به تجزیه و تحلیل، قضاوت در مورد ایده‌ها، یا تصمیم‌گیری نپردازید.

خلق ایده‌های تازه

۳۹ با دادن انرژی به اعضای خشک و بی روح گروه، آنها را به بحث و گفت‌وگو ترغیب کنید.

۴۰ به جای محکوم کردن ایده‌های تازه افراد از آنها تعریف کنید. این کار آنها را به ارائه نظرات جدید تشویق می‌کند.

در جلسه‌های خلق ایده‌های تازه، از افرادی دعوت به عمل آورید که تخصص و تجربیات متفاوتی داشته باشند. موضوعات و معیارها را به روشنی تعریف و حتماً همه نظرات را یادداشت کنید. بهتر است در جلسه از یک نفر بخواهید که فقط بر پیشرفت جریان کار نظارت داشته باشد، نظر افراد را ثبت و آنها را به تفکر خلاق ترغیب کند و در عین حال خودش نظر جدیدی ارائه ندهد. اگر در حین جلسه موضوع بی ربط و نامعقولی مطرح شد این فرد باید قادر باشد از آن ایده‌های تازه‌ای استخراج کند. زمانی که افراد کلیه ایده‌های خود را ارائه کردند می‌توانید به جلسه خاتمه دهید. از بین نظرات مختلف آنهایی که ارزش بررسی بیشتر دارند را انتخاب کنید و بلافاصله به ارزیابی آنها بپردازید. سپس از همان افرادی که در جلسه شرکت داشتند بخواهید که تجزیه و تحلیل‌های انجام شده را ارزیابی و نظر خود را در مورد بهترین راه حل ارائه کنند.

تقویت فرایند تفکر خلاق

- از همکاران خود بخواهید که قبیل از جلسه، ایده‌ها و نظرات خود را با افراد مختلف در میان بگذارند. این کار به افرادی که عادت به کار انفرادی دارند کمک می‌کند تا بتوانند نظرات خود را بسط و توسعه دهند.
- در ابتدای جلسه، خودتان چند ایده به اعضای گروه بدهید. این کار علاوه بر هدایت جریان بحث و تبادل نظر، باعث تحریک اعضا به ارائه ایده‌های تازه می‌شود.
- برای غلبه بر پیش‌فرض‌ها و پیش‌داوری‌های افراد در مورد موضوع، علاوه بر تفکر منطقی، آنها را به تفکر خلاق نیز تشویق کنید.
- نظرات مرتبط به هم را در قالب گروه‌های مختلف دسته‌بندی کنید. سپس می‌توانید فهرستی از ایده‌های بهتر را به ترتیب اولویت بنویسید.
- مهم‌تر از همه این که هیچ وقت در حضور جمع به انتقاد از نظرات افراد نپردازید.
- ایجاد محیط آرامی که در آن افراد احساس امنیت و راحتی کنند، در بیرون کشیدن ایده‌های تازه از آنها بسیار مؤثر است. هر قدر همکاری اعضای یک گروه با یکدیگر نزدیک‌تر باشد، ایجاد یک محیط عاری از فشارهای روحی با جوی حاکی از اعتماد متقابل راحت‌تر خواهد بود. هنگام برگزاری جلسه‌هایی که برای رسیدن به ایده‌های تازه تشکیل می‌شوند، روش‌های زیر را به کار ببرید:
- از هر یک از شرکت‌کنندگان در جلسه بخواهید که از قبیل خود را برای ارائه دو یا سه ایده جدید آماده کند.
- به همه افراد فرصت بدهید تا به نوبت نظرات خود را آزادانه بیان کنند.
- با تحمیل پیش‌فرض‌های متعدد و اعمال محدودیت‌های نابجا جریان ارائه ایده‌های خلاق را از بین نبرید.
- مراقب باشید که وقفه‌ها یا بحث‌های بی‌مورد موجب دور شدن از موضوع اصلی نشود و مانعی در برابر بیان آزادانه ایده‌ها و نقطه نظرات افراد ایجاد نکند.

تفکر خلاق

افراد معمولاً در مورد تفکر خلاق برداشت درستی ندارند و فکر می‌کنند که توانایی اتخاذ تصمیم خلاق یک استعداد ذاتی است و در نتیجه یادگیری و کسب این توانایی را غیر ممکن می‌دانند. اما واقعیت امر این است که با به کارگیری روش‌های جدید تفکر می‌توان به ایده‌های تازه و راه حل‌های ابتکاری دست یافت.

استقبال از ایده‌ها

افراد (و حتی سازمان‌ها) به مرور زمان به شیوه خاصی از تفکر عادت می‌کنند. استقبال نکردن بسیاری از سازمان‌ها از نواندیشی به این دلیل است که آنها فکر می‌کنند تغییر در شیوه تفکر کار مخاطره آمیزی است. با این وجود چند راه برای رفع این نگرش منفی و تشویق آنها به پذیرش روش‌های جدید وجود دارد. به عنوان مثال شما می‌توانید در جلسه‌هایی که برای کسب نظرات افراد تشکیل می‌دهید، استفاده از لفظ «بله، اما...» (همان لفظی که از قدیم به ایده - کشی معروف بوده است) را تا زمانی که افراد ایده‌های تازه خود را به طور کامل بیان نکرده اند، ممنوع کنید.

۴۲ افراد را به استفاده از شیوه‌های غیرمعمول تفکر وادار کنید. این کار می‌تواند به خلق ایده‌های تازه و ابتکاری منجر شود.

مثبت اندیشی

اگر ذاتاً آدم محتاطی باشید به احتمال زیاد نمی‌توانید ماجراجویانه و با دل و جرأت فکر کنید و اگر اهل خیال پردازی و نوآوری باشید احتمالاً تاب تحمل افراد شکاک و منفی باف را ندارید. اجازه ندهید که همکاران شما چنین طرز فکرهایی داشته باشند. این قبیل طرز فکرها باعث می‌شوند که آنها نتوانند با ذهن باز نقطه نظرات دیگران را بشنوند. اگر احساس کردید که جریان بحث بیش از اندازه منفی است این نکته را متذکر شوید و از همه بخواهید که برای ایجاد جوی خلاق و سازنده تلاش کنند. با این کار می‌توانید از ادامه بحث‌های بی‌حاصل و غیراخلاقی، که در آن همه می‌خواهند از نقطه نظرات ثابت خود دفاع کنند و از عقاید دیگران ایراد بگیرند، جلوگیری کنید.

۴۱ در طول جلسه‌هایی که برای بررسی نظرات کارکنان تشکیل می‌دهید، احساسات شخصی را به کلی کنار بگذارید.

۴۳ همیشه افراد را به استفاده از شیوه‌های بکر و تازه تفکر تشویق کنید.

۴۴ اگر از یک روش چند مرحله‌ای استفاده می‌کنید، قبل از شروع مرحله بعدی، مرحله قبلی را به طور کامل به اتمام برسانید.

تصمیم به اقدام

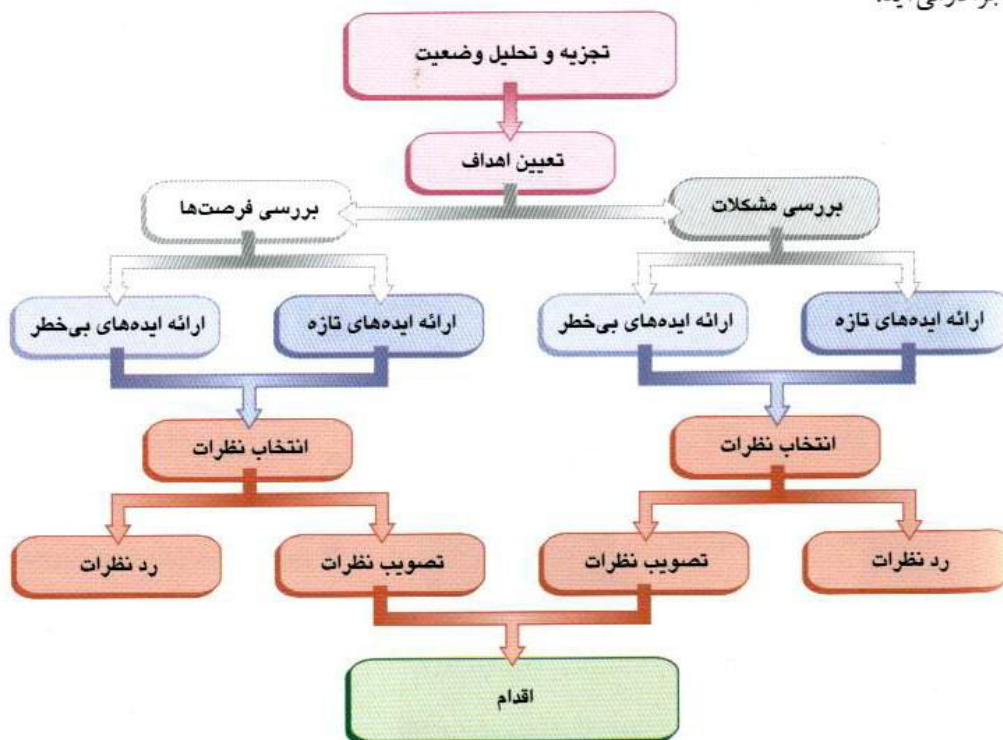
هدف از خلق ایده‌های تازه این است که در نهایت بتوانیم بهترین ایده را انتخاب و براساس آن عمل کنیم. یکی از اندیشمندان به نام مارک براون (Mark Brown) برای فرایند تفکر گروهی یک مدل پنج مرحله‌ای (AGISA) پیشنهاد کرده است. طبق این مدل، اولین مرحله از فرایند تفکر گروهی، تجزیه و تحلیل (Analysis) است. در این مرحله باید به کشف عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری پرداخت. با این کار اهداف شما (Goals) مشخص می‌شوند: بررسی «فرصت‌ها» یا بررسی «مشکلات». مرحله بعد مرحله کسب نظرات (Ideas) افراد است. نظر افراد ممکن است به یکی از دو حالت «متداول و باخلاقیت کم» یا «غیرمتداول و نیازمند بحث و بررسی بیشتر» باشد. در مرحله انتخاب (Selection)، نظرات مختلف به دقت ارزیابی و ضمن مشخص کردن نقاط ضعف آنها، راه حل مناسب تصویب و راه حل‌های دیگر کنار گذاشته می‌شوند. راه حل‌هایی که انتخاب شده‌اند نیازمند اقدام (Action) هستند. در این مرحله تصمیم اتخاذ شده به اجرا درمی‌آید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- با حدس و گمان مبارزه کنید.
- تفکر متداول و سنتی را صرفاً به دلیل متداول بودن آن رد نکنید.
- ایده‌های تازه به اندازه سایر ایده‌ها ارزشمند هستند اما نباید آنها را صرفاً به خاطر جدید بودن بپذیرید.

جمع‌آوری نظرات مختلف

در مدل پیشنهادی مارک براون باید هر یک از مراحل را به طور کامل پشت سر گذاشت و بعد مرحله بعدی را آغاز کرد. بر حسب شرایط ممکن است بخواهید یکی از دو مسیر (یا هر دو مسیر) مورد اشاره در این مدل را پی بگیرید.



ارزیابی ایده‌ها

۴۵ برای تعیین ملاک‌های لازم برای هر تصمیم، وقت کافی بگذارید.

پس از رسیدن به ایده‌های تازه باید به ارزیابی آنها پرداخت. برای محدود کردن تعداد راه حل‌ها، از معیارهای واقع بینانه و روش‌های منطقی استفاده کنید و زمانی که می‌خواهید ایده‌ای را به مرحله بعد ببرید، با ذهن باز این کار را انجام دهید.

محدود کردن راه حل‌های ممکن

هنگامی که زمان ارزیابی ایده‌ها فرارسید از تجزیه و تحلیل «چه می‌شود اگر...؟» استفاده کنید.

از خود سؤال کنید که انتخاب هر یک از راه حل‌های الف، ب، یا ج چه پیامدهایی در پی خواهد داشت. پاسخ‌های خود را در بحث‌های گروهی مطرح کنید تا موضوع از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

برای اثربخش تر شدن جلسه از اعضای گروه بخواهید که به نوبت نظرات خود را مطرح کنند. اجازه ندهید که نظم جلسه مختل شود.

▼ انعطاف‌پذیری

طرز نشستن فرد حاکی از حالت تدافعی او در برابر نظرات همکارش است.



۴۶ ایده‌هایی که در نظر گرفته‌اید، باید در ارتقای عملکرد سازمان شما مؤثر واقع شوند.

غلبه بر افکار انعطاف‌ناپذیر

برای غلبه بر افکار انعطاف‌ناپذیر راه‌های مختلفی وجود دارد.

قبل از هر چیز اطمینان حاصل کنید که ساختار و قوانین و مقررات سازمان شما مانع استفاده از ایده‌های تازه نیست.

سپس از افراد بخواهید که قبل از حضور در جلسه فرصتی را به فکر کردن در مورد نظرات خود اختصاص دهند.

در نهایت، گروه ویژه‌ای از افراد را انتخاب کنید تا بتوانند در بخش‌های مختلف سازمان نفوذ کنند و تجربیات و آموزش‌های مختلف را به آنها منتقل کنند.



محدود کردن ایده‌ها

انتخاب یک سری معیارهای واضح و روشن بهترین راه برای تبدیل یک فهرست طولانی از راه حل‌های پیشنهادی به یک فهرست کوتاه، محدود و قابل کنترل است. به عنوان مثال، هنگام تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری جدید ممکن است ملاک‌هایی که انتخاب می‌کنیم به حداکثر میزان سرمایه‌گذاری، زمان بازگشت سرمایه، سود حاصل از سرمایه‌گذاری، و مناسبت آن با برنامه‌های استراتژیک مربوط باشند. با انتخاب این ملاک‌ها به راحتی می‌توانید ایده‌هایی که با آنها همخوانی ندارند را کنار بگذارید. در مواردی که این قبیل بررسی‌ها مناسب نیستند (مانند جذب نیروهای تازه) فهرستی از موارد قوت و ضعف هر یک از راه حل‌های ممکن تهیه کنید. سپس با توجه به اهمیت نسبی آنها، برای نقاط قوت بین ۰ تا ۱۰ امتیاز مثبت و برای نقاط ضعف بین ۰ تا ۱۰ امتیاز منفی در نظر بگیرید. در مرحله بعد کلیه راه حل‌هایی که امتیازات منفی آنها زیاد است را حذف کنید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- راه حل‌های پیشنهادی تا چه اندازه با ملاک‌های تعیین شده مناسبت دارند؟
- حالت تعادل میان مزایا و معایب یک راه حل چیست؟
- پیامدهای مثبت و منفی هر یک از راه حل‌ها چیست؟
- آیا تمامی نقطه نظرهای ایده‌های مرتبط با موضوع را به دقت بررسی کرده‌ام؟
- آیا می‌دانم که کدام راه حل از همه مطمئن‌تر است؟

جمع‌آوری اطلاعات

۴۷ برای جمع‌آوری اطلاعات از یک جدول زمان‌بندی دقیق و در عین حال واقع‌بینانه استفاده کنید.

گاهی اوقات لازم است پس از جمع‌آوری و خلاصه کردن تمامی نظرات مختلف، در مورد آنها تحقیق بیشتری انجام دهید تا از اعتبار و پیامدهای ناشی از انتخاب هر یک از آنها مطمئن شوید. سؤال‌هایی که باید برای ارزیابی درست وضعیت موجود از خود پرسید را به دقت بررسی کنید.

تحقیق به شیوه صحیح

امروزه می‌توان اطلاعات بسیاری را از منابع مختلف استخراج کرد. قبل از هر چیز از خود سؤال کنید که به دست آوردن چه اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری ایده‌آل است. این کار موجب محدود شدن دامنه تحقیق و متمرکز شدن تلاش‌های شما می‌شود. محتویات این «بسته اطلاعاتی ایده‌آل» را یادداشت و سپس مکان و نحوه به دست آوردن آنها را مشخص کنید. همواره اطلاعات مورد نیاز خود را مد نظر داشته باشید و به تدریج و تا حد امکان آنها را از منابع مختلف جمع‌آوری کنید. مراقب باشید که اطلاعات مهم و مربوط را از قلم نیندازید. از جمع‌آوری برخی اطلاعات مهم، که ممکن است به انتخاب شما جهت نادرست بدهند و در نتیجه نتوانید واقع‌بینانه تصمیم بگیرید، صرف نظر کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- قبل از شروع هرگونه تحقیق در زمینه راه‌حل‌ها، ابتدا دقیقاً مشخص کنید که چه می‌خواهید.
- اینترنت منبع بسیار مفیدی برای کسب اطلاعات در زمینه‌های مختلف است.
- استفاده از روش نادرست در تحقیق، نتایج نادرستی در پی خواهد داشت.
- مهم‌ترین عامل مؤثر در کاربرد صحیح داده‌ها، تفسیر روشن، موجز و دقیق آنها است.

بهره‌برداری از منابع

ابتدا از منابع موجود در شرکت خود استفاده کنید. به دنبال داده‌هایی بگردید که هنوز مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته‌اند. به عنوان مثال حسابدار یک شرکت با بررسی منابع داخلی شرکت متوجه شد که فروش خمیر دندان به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بسیار پر منفعت‌تر از فروش آن به داروخانه‌ها بوده است و این دقت نظر او سود سرشاری را برای شرکت به همراه داشت. مراجعه به رسانه‌های الکترونیکی می‌تواند دریایی از اطلاعات را در اختیار شما قرار دهد، اما دسترسی به منابع چاپی بسیار راحت‌تر است. صنعت اطلاع‌رسانی رشد چشمگیری داشته است. علاوه بر این، شرکت‌های مشاوره‌ای می‌توانند خدمات بسیار ارزشمندی را (به ویژه در فعالیت‌های رقابتی) به شما ارائه کنند. شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها برای تبادل نظر در زمینه‌های مختلف بسیار مفید است. در کنار همه این موارد، از اطلاعات همکاران خود در داخل شرکت نیز غافل نشوید.

۴۸ باهوش‌ترین کارمند خود را مسئول جمع‌آوری اطلاعات در سازمان کنید.

۴۹ منابع اطلاعاتی را دور نریزید چرا که ممکن است روزی به آنها احتیاج پیدا کنید.

نحوه استفاده از اطلاعات

قبل از وارد کردن اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری به دقت آنها را بررسی و سازمان‌دهی کنید. گزارش‌های ارسالی از سوی مشاوران خارج از شرکت یا منابع داخلی باید به درستی سازمان‌دهی و نتیجه‌گیری‌های مربوطه به روشنی در ابتدای گزارش‌ها ذکر شده باشند. این قسمت باید نشان دهد که داده‌ها به نحوی منطقی تنظیم شده‌اند و داده‌های مرتبط با یکدیگر در بخش‌های مربوطه جا گرفته‌اند. گزارش‌ها را (مانند سایر منابع اطلاعاتی) هرگز بدیهی و مسلم فرض نکنید. اگر اطلاعات از یک نمونه محدود جمع‌آوری شده یا سؤال‌های آن انحرافی باشند، به هیچ وجه قابل اطمینان نیستند. با استفاده از منابع دیگر از صحت اطلاعات به دست آمده اطمینان حاصل کنید. سپس اطلاعات حاصل از تحقیقات خود را با گزارش‌های مشاوره‌ای مشابه تطبیق دهید و آنها را با هم هماهنگ کنید. حال می‌توانید این اطلاعات را مبنای تصمیم‌گیری و اقدامات آتی قرار دهید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. به دنبال اطلاعات جالب و مفید بگردید و آنها را برای استفاده‌های آتی ذخیره کنید.
۲. با کارکنان بخش کتابخانه سازمان، قسمت مالی و سایر منابع اطلاعاتی ارتباط دوستانه برقرار کنید.
۳. از کتاب‌های مرجع، مجله‌ها، روزنامه‌ها، گزارش‌ها و بریده‌های جراید برای خود یک کتابخانه درست کنید.
۴. هنگام جستجوی منابع علاوه بر مشکلات کلی، مسائل جزئی را نیز مد نظر داشته باشید.

منبع‌یابی

منابع	نکاتی که باید مد نظر داشته باشید
منابع داخل شرکت شامل کتابخانه شرکت، آمار و اطلاعات درون سازمانی، اطلاعات موجود در بختل مالی، همکاران و سایر محققان.	● در اکثر موارد نقطه شروع خوبی برای جمع‌آوری اطلاعات هستند. ● برای جستجوی حجم زیادی از اطلاعات و داده‌ها بسیار وقت‌گیر هستند. ● موفقیت در استفاده از این منابع به مساعدت همکاران بستگی دارد.
منابع شخصی شامل دوستان، رابط‌های خارج از سازمان، رقبای، سمینارها، گزارش‌های مطبوعاتی و نشریات.	● می‌توانید از نظرات افراد مختلف (صرف نظر از سطح سازمانی یا حرفه آنها) استفاده کنید. ● در اکثر موارد بهره‌برداری از منابع شخصی و غیر رسمی کار دشواری است.
متخصصان شامل مدیریت، سایر مشاوران، تحقیقات اقتصاد و بازار، و متخصصان دانشگاهی.	● سطح تخصص باید بالا و گسترده باشد. ● ممکن است یافتن اطلاعات لازم برای متخصصان زمان‌بر باشد. ● ممکن است کیفیت خدمات آنها بالا باشد ولی حتماً پیشنهادها و نظرات آنها باید به دقت بررسی شوند.
رسانه‌های الکترونیکی شامل اینترنت، اینترنت (شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی)، کامپیوتر شخصی و سایر شبکه‌های کامپیوتری، و کلیه خدمات اطلاع‌رسانی موجود در شبکه اینترنت.	● وب جهانی و سایر خدمات مشابه اطلاعات بی‌شماری را در اختیار ما می‌گذارد - در برخی موارد حجم این اطلاعات بیش از حد زیاد است. ● به علت بالا بودن تعداد استفاده‌کنندگان از شبکه، سرعت آن پایین است. ● اطلاعات ارائه شده همیشه درست یا قابل دسترسی نیستند.

ارزیابی رقبا

قبل از اجرای تصمیم کمی در مورد تأثیر آن بر بازار و واکنش‌های احتمالی رقبای فکر کنید.

اگر می‌خواهید مسائل مربوط به رقابت در بازار را به خوبی درک و در صورت لزوم مقابله به مثل کنید، لازم است که مبالغ زیادی برای انجام تحقیقات بازار هزینه کنید.

سعی کنید بفهمید که مشتریان نسبت به محصولات سازمان شما و محصولات رقبای چه نظری دارند و نظر آنها را ملاک عمل قرار دهید. راه دیگر برای نزدیک شدن به رقبای، استفاده از «تئوری بازی» است.

۵۰ به طور مستمر بر روی بازار محصولات خود تحقیق کنید و نتایج به دست آمده را ملاک عمل قرار دهید.

۵۱ در مورد عملکرد رقبای خود در بازار اطلاعات جمع‌آوری کنید.

شناخت سیستم

بنا بر تئوری بازی، یک سازمان و رقبای آن در مجموع یک «سیستم تجاری» را تشکیل می‌دهند. این سیستم دارای محدودیت‌ها، بازیکنان، و قوانین و مقررات خاص خود است که شما باید همه آنها را در طول بازی یاد بگیرید. به علاوه باید روابط علت و معلولی را درک کنید. کوچک‌ترین تغییر در هر جزء این سیستم بر کل آن اثر می‌گذارد. بازیکنان هرگز بدون در نظر گرفتن پیامدهای قابل پیش‌بینی اقدام به تصمیم‌گیری نمی‌کنند.

۵۲ قواعد بازی را درک کنید و آنها را به نفع خود تغییر دهید.

تغییر قواعد بازی

ارائه محصول یا خدمات بهتر با قیمتی کمتر، شیوه‌ای است که از قدیم برای شکست دادن رقبای مورد استفاده قرار می‌گرفته است. اما استفاده از این شیوه در بازارهای امروزی بسیار دشوار و در برخی موارد غیرممکن است. تغییر قواعد بازی روش دیگری است که به کمک آن می‌توان بر رقبای برتری یافت. برای این کار باید ضمن بررسی روش‌های متداول عرضه محصول به بازار روش‌های کاملاً متفاوتی (مانند فروش مستقیم محصول به مشتریان، یا باز کردن «فروشگاه‌های» شبانه روزی در اینترنت) را برای دست‌یابی به بازار در پیش بگیرید. برای موفقیت در این بازی به دنبال راه‌هایی باشید که سایر بازیکنان به دنبال آن نمی‌روند یا توانایی انجام آن را ندارند و با توسعه و بهره‌برداری بهینه از نقاط قوت خود، نقاط ضعف آنها را مورد حمله قرار دهید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. همیشه از فعالیت رقبای خود در بازار باخبر باشید.
۲. برای جلب مشتری بیشتری برای محصول یا خدمات خود به دنبال استفاده از راه‌های جدید و ابتکاری باشید.
۳. همیشه یک قدم جلوتر از رقبای باشید.
۴. پس از انجام تحقیقات، در صورت لزوم، سیاست‌های فروش خود را تغییر دهید.



اتحاد با رقبا

در عالم ورزش، تیم‌های رقیب معمولاً یک سری منافع مشترک (مانند جلب تماشاچیان بیشتر به ورزشگاه) را دنبال می‌کنند. بازیکنان عالم تجارت نیز منافع مشترکی دارند: درست است که هر یک از آنها به دنبال افزایش سهم خود در بازار است اما در عین حال همه آنها خواهان توسعه کل بازار و افزایش تعداد مشتریان نیز هستند.

با پیدا کردن سازمان‌های مکمل سازمان خود و متحد شدن با آنها می‌توانید در یک بخش از بازار به صورت مشترک فعالیت کنید و در عین حال در بخش‌های دیگر با هم به رقابت بپردازید.

از طریق متحد شدن با رقبای خود می‌توانید علاوه بر بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها، به صورت مشترک از منافع حاصله بهره‌مند شوید.

۵۳ فعالیت رقبای خود را پیش‌بینی کنید تا بتوانید در رقابت با آنها پیروز شوید.

همکاری با یکدیگر

تیم‌های ورزشی رقیب دارای منافع مشترکی هستند. مسلماً هر اندازه «بازار» آنها (یعنی تعداد تماشاچیان) بزرگ‌تر باشد، درآمد بیشتری عایدشان می‌شود. در عین حال هر دو تیم سعی دارند بازی خوبی ارائه کنند تا از این طریق ضمن خوشحال کردن طرفداران، گستره «بازار» خود را نیز افزایش دهند.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- آیا زمینه‌ای برای انجام فعالیت‌های مشترک بین ما و رقبا وجود دارد؟
- چطور می‌توانیم در این زمینه‌ها با هم همکاری کنیم؟
- آیا رقبا بیشترین نفع را از این همکاری خواهند برد؟
- آیا سازمان ما بیشترین نفع را از این همکاری خواهد برد؟
- چطور می‌توانیم توان رقابتی خود را حفظ کنیم؟

پیش‌بینی آینده

تصمیم‌گیری تا حد زیادی بستگی به قدرت پیش‌بینی آینده دارد. فرض را بر این بگذارید که واقعیت‌ها به تدریج و با اجرای برنامه عمل آشکار می‌شوند. روش‌های خاصی را اتخاذ کنید که به کمک آنها بتوانید دقت پیش‌بینی‌های خود را افزایش دهید و در عین حال از پیش‌بینی‌های دیگران بهترین استفاده را به عمل آورید.

۵۴ قبل از اجرای تصمیم، کلیه معیارها و ملاک‌های دخیل در تصمیم‌گیری را مد نظر قرار دهید.

انتخاب روش‌ها

پیش‌بینی‌ها معمولاً بر مبنای مقایسه اعداد و ارقام و تجزیه و تحلیل آنها انجام می‌شوند. به عنوان مثال، در بودجه‌بندی معمولاً هزینه‌ها و فروش سال گذشته مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس با توجه به افزایش یا کاهش‌های پیش‌بینی شده، هزینه‌ها و فروش در سال آینده را برآورد می‌کنند. این روش پیش‌بینی می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت باشد. روش دیگر این است که از آینده به گذشته برگردید، به این معنی که نتیجه مطلوب آینده را مد نظر قرار دهید و سپس اقدامات لازم برای رسیدن به آن را برنامه‌ریزی کنید. در واقع با استفاده از این روش می‌توانید به جای پیش‌بینی صرف، آینده را مطابق میل خود بسازید.

۵۵ پیش‌بینی‌ها را با کمک بینش و تجربه خود ارزیابی کنید.

۵۶ آینده‌ساز باشید. کاری کنید که آنچه مطلوب شما است در آینده روی دهد. به این کار پیش‌بینی اثربخش می‌گویند.

وسعت دید

هنگام پیش‌بینی آینده لازم است که هم ملاک‌های داخلی (مربوط به سازمان خودتان) و هم ملاک‌های خارجی (مربوط به بازار خارج از سازمان) را مد نظر قرار دهید. به عنوان مثال اگر در حال ارائه یک طرح جامع برای تولید یک محصول جدید هستید، لازم است که موارد زیر را از قبل پیش‌بینی کنید:

ملاحظات برون سازمان

- مشتری‌ها: بازار محصول کجا است؟
- بازار: کشش بازار هنگام عرضه محصول چقدر است؟
- رقبا: واکنش رقبا چه خواهد بود؟
- تبلیغات: چه کارهایی باید انجام داد و هزینه آن چقدر خواهد بود؟
- سرمایه‌گذاران: آیا به سرمایه بیشتر نیازی هست؟

ملاحظات درون سازمانی

- مالی: نقدینگی لازم را چگونه تأمین خواهید کرد؟
- ساختاری: محل انجام عملیات کجا خواهد بود؟
- کارکنان: مدیریت عملیات را چه کسی انجام خواهد داد؟
- تهیه و تولید: این کار چه مدت به طول خواهد انجامید؟
- زمان‌بندی: چه موقع از سال محصول به بازار عرضه خواهد شد؟

استفاده از پیش‌بینی‌ها

قضاوت، مؤثرترین عامل در پیش‌بینی آینده است. از بینش و تجربه خود برای ارزیابی پیش‌بینی‌ها استفاده کنید. از خود پرسید که «اگر فلان اتفاق افتاد چه می‌شود؟»، به عنوان مثال «اگر فروش به میزان ۵۰ درصد افزایش یابد چه اتفاقی خواهد افتاد؟». پیش‌بینی‌ها را ثابت و قطعی فرض نکنید و با به دست آوردن اطلاعات جدید تغییرات لازم را در آنها اعمال کنید. مثلاً با توجه به عملکرد سه ماهه اول سازمان، در بودجه سالانه آن تجدید نظر کنید. به این ترتیب پیش‌بینی به ابزاری انعطاف‌پذیر برای کنترل، نظارت و برنامه‌ریزی آینده تبدیل خواهد شد.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا کلیه متغیرها و شقوق مختلف مسئله را در این پیش‌بینی در نظر گرفته‌ام؟
- آیا می‌توانم احتمال وقوع هر یک از نتایج احتمالی پیش‌بینی خود را تعیین کنم؟
- آیا در پیش‌بینی خود جایی برای خطاهای احتمالی گذاشته‌ام؟ و اگر جواب مثبت است، آیا این کار را واقع بینانه انجام داده‌ام؟
- آیا ارزیابی من از احتمالات مختلف منطقی بوده است؟
- آیا ممکن است مورد مهمی که تأثیر زیادی در پیش‌بینی دارد را از قلم انداخته باشم؟

۵۷ قبل از اقدام به پیش‌بینی، کلیه پیش‌فرض‌ها را زیر سؤال ببرید و به دقت آنها را بررسی کنید.

ارزیابی احتمال موفقیت

آینده دقیقاً بازتابی از گذشته نیست و به همین خاطر هنگام پیش‌بینی، امکان درصدی از خطا اجتناب‌ناپذیر است. با استفاده از «تئوری احتمالات» پیش‌بینی خود را پالایش کنید تا عوامل خطا در آن کاهش یابد. با استفاده از یک مقیاس ۰ تا ۱۰ احتمال وقوع هر یک از نتایج را بررسی کنید. عدد ۰ نشان دهنده آن است که احتمال وقوع وجود ندارد و عدد یک نشان دهنده حتمی الوقوع بودن است. اگر احتمال موفقیت ۵۰ درصد باشد می‌توانید به آن امتیاز ۰/۵ بدهید.

به عنوان مثال پیش‌بینی شده است که دو سرمایه‌گذاری بالقوه به ترتیب سودی معادل ۲۰/۰۰۰ پوند و ۴۰/۰۰۰ پوند را با احتمال موفقیت ۰/۵ و ۰/۴ درصد به دنبال خواهند داشت. با ضرب کردن نتایج مورد انتظار در میزان احتمال موفقیت هر یک از سرمایه‌گذاری‌ها به رقم‌های $۱۰/۰۰۰ = ۲۰/۰۰۰ \times ۰/۵$ و $۱۶/۰۰۰ = ۴۰/۰۰۰ \times ۰/۴$ می‌رسیم. بنابراین حتی با احتمال موفقیت کمتر، باز هم سرمایه‌گذاری دوم بهتر به نظر می‌رسد.

پیش‌بینی به منظور کسب موفقیت

این شرکت می‌خواست سهم بازار خود را در یک مدت زمان معین تا سه برابر افزایش دهد. مدیر عامل شرکت ابتدا موضوع را به عنوان هدف مورد نظر تعیین کرد و سپس به جستجوی اقدامات لازم برای رسیدن به آن پرداخت. برنامه‌ریزان شرکت با در نظر داشتن این پیش‌بینی مدیر عامل، استراتژی‌های لازم برای تبدیل آن به واقعیت را تعیین کردند.

بررسی موردی	هزینه‌ها و قیمت‌های رقابتی خود، سهم بازار را به سه برابر افزایش دهد.
شرکتی که محصول خود را با قیمت‌های بسیار بالا می‌فروخت در بازار با مشکل عرضه محصول ارزان‌تر از سوی رقیب مواجه شد.	برای رسیدن به این هدف، وی تصمیم گرفت که میزان تولید و ارقام فروش را افزایش دهد. با توجه به این هدف عالی، برنامه‌ریزان، استراتژی‌های لازم برای تحقق پیش‌بینی‌ها و رسیدن به حد مطلوب هزینه‌ها، حاشیه سود، تولید، و عرضه محصولات جدید به بازار را مشخص کردند.
پیش‌بینی‌ها نشان می‌داد که روند عرضه محصولات ارزان قیمت در یک بازار روبه رشد همچنان ادامه خواهد یافت.	با هدف‌گذاری دقیق، پیش‌بینی مدیر عامل مبنی بر سه برابر کردن سهم بازار، دو سال زودتر از موعد مقرر تحقق یافت.
همچنین مقایسه اعداد و ارقام موجود نشان می‌داد که شرکت در مدت زمان کوتاهی سهم بازار و سود خود را از دست خواهد داد.	
مدیر عامل تصمیم گرفت آینده شرکت را طوری بسازد که طی ۵ سال آتی بتواند با	

استفاده از مدل‌ها

۵۸ در انتظار آینده
ننشینید، وضعیت
آینده را برای خود
شبیه‌سازی و آن را
پیش‌بینی کنید.

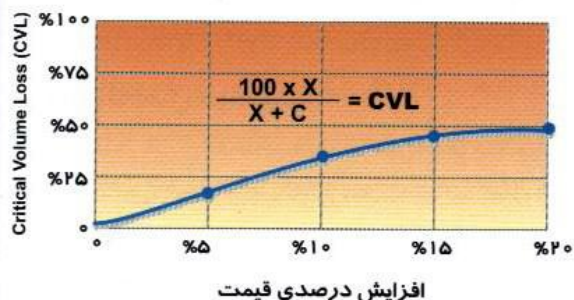
به عنوان یک تصمیم‌گیرنده لازم است که با «مدل سازی» (مانند صفحه‌های گسترده یا گرافیک‌های کامپیوتری) آشنا شوید. از این ابزارها برای آزمون متغیرها، بررسی روابط میان داده‌ها، و پیش‌بینی نتایج حاصل از تغییر هر یک از عوامل استفاده کنید.

استفاده از کامپیوتر

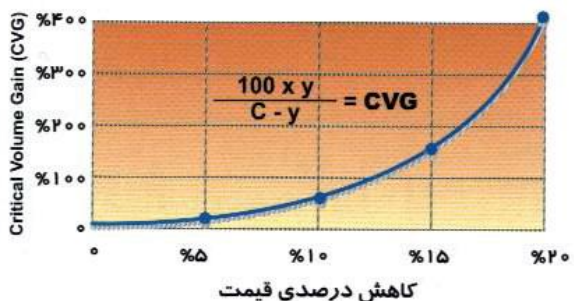
برای الگوبرداری از روابط علت و معلولی موجود در زندگی واقعی می‌توانید فرایندهای مختلف را با کمک کامپیوتر به شکل ریاضی شبیه‌سازی کنید. بسیاری از برنامه‌های کامپیوتری فراتر از یک صفحه گسترده عمل می‌کنند و به شما نشان می‌دهند که با هر تصمیم چه اتفاقی خواهد افتاد. این برنامه‌ها همچنین می‌توانند به شما نشان دهند که در بلند مدت اثرات ناشی از واکنش رقبا چه خواهد بود. برای انتخاب برنامه مناسب از یک متخصص کمک بگیرید. افرادی که قرار است از این قبیل برنامه‌ها استفاده کنند باید قبلاً آموزش‌های لازم برای کار کردن با برنامه را ببینند. کار کردن با گرافیک‌های کامپیوتری خوب، ساده و قابل فهم است. اگر با این روش به پیش‌بینی آینده بپردازید، دیگر مجبور به آزمون و خطاهای متعدد در زندگی واقعی نخواهید بود. امروزه با عرضه برنامه‌های بسیار قوی کامپیوتری به بازار، دیگر انجام کارهایی مانند سازمان‌دهی بخش و توزیع محصولات یا کنترل انبار چندان دشوار نیست. این برنامه‌ها قادرند محاسبات پیچیده‌ای را انجام دهند و آمار ساده و قابل درکی را در مدت زمانی کوتاه در اختیار شما بگذارند.

افزایش قیمت

هنگام تصمیم‌گیری در مورد افزایش قیمت از این معادله استفاده کنید. این معادله به شما نشان می‌دهد که فروش شما حداقل تا چه میزان می‌تواند کاهش پیدا کند تا در عین حال سود شما کم نشود. در این مثال، هنگامی که C معادل ۲۵ باشد، اگر قیمت محصول تا ۲۰ درصد افزایش پیدا کند، تا زمانی که فروش به ۴۴ درصد کاهش پیدا نکند، سود شما کاهش نمی‌یابد. این شرایط ارزش خطرپذیری را دارد.



راهنما: X - افزایش درصدی قیمت، y - کاهش درصدی قیمت
 C = قیمت مله‌ای هزینه‌های مستقیم



کاهش قیمت

هنگام تصمیم‌گیری در مورد کاهش قیمت از این معادله استفاده کنید. این معادله به شما نشان می‌دهد که فروش شما حداکثر تا چه میزان می‌تواند افزایش پیدا کند تا با قیمت جدید، سود شما همچنان محفوظ بماند. هنگامی که C معادل ۲۵ باشد، اگر قیمت محصول تا ۲۰ درصد کاهش داده شود، میزان فروش شما باید ۴۰۰ درصد افزایش یابد تا سطح سود شما همچنان حفظ شود. مسلماً این استراتژی امکان‌پذیر نیست.



کمک گرفتن از مشاوران

متخصصان بهتر از هر کس دیگری می‌توانند تکنیک‌های تخصصی را به کار گیرند. اگر نیروهای داخلی شما برای انجام برخی امور کافی نیستند، منطقی‌تر آن است که از مشاوران خارج از سازمان کمک بگیرید. شرکت‌های فراوانی وجود دارند که در زمینه پیش‌بینی درست آینده، مدل‌سازی، و فنون شبیه‌سازی با کامپیوتر تجربه فراوانی دارند - البته فراموش نکنید که این تخصص را ارزان در اختیار شما قرار نمی‌دهند. برای حداکثر بهره‌برداری از دانش تخصصی این افراد همیشه به طور خلاصه و مفید آنها را در جریان امور قرار دهید.

کمک گرفتن

در مقام یک مدیر، برخی از تصمیم‌گیری‌های شما مبتنی بر پیش‌بینی‌ها و مدل‌ها خواهد بود. به منظور جلوگیری از اتلاف وقت برای خود مشاور بگیرید و یک خلاصه دقیق از شرایط مدل‌سازی مورد نظر خود در اختیار او قرار دهید.

استفاده از نتایج

پیش‌بینی‌های مشاور همیشه مبتنی بر اطلاعاتی است که شما در اختیار او قرار می‌دهید. یک مشاور هر قدر هم که در کار خود ماهر باشد، نمی‌تواند با استفاده از اطلاعات ناقص یا نادرست شما پیش‌بینی درستی داشته باشد. فراموش نکنید که «اگر اطلاعات نامربوط تحویل او بدهید، اطلاعات نامربوط تحویل شما خواهد داد». بنابراین سعی کنید که اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع را به طور کامل جمع‌آوری کنید و در اختیار مشاور قرار دهید. اگر فکر می‌کنید که نتایج مدل‌سازی خیلی دور از واقعیت است، قبل از هر گونه اقدامی براساس آنها، حتماً اعتبار پیش‌فرض‌ها و صحت روش کار را مجدداً بررسی کنید. اگر نتایج مدل‌سازی نگران‌کننده است نباید نسبت به آنها بی‌توجه باشید. ممکن است این نتایج به دلیل بی‌توجهی نسبت به برخی اطلاعات ضروری یا در اثر عدم توجه به برخی پیامدهای مهم به دست آمده باشند.

۵۹ اگر در انجام محاسبات پیچیده از مهارت کافی برخوردار نیستید این کار را به متخصص مربوطه محول کنید.

۶۰ اگر نتایج مدل‌سازی با نظرات شما تناقض دارد، حتماً دوباره و چند باره موضوع را به دقت بررسی کنید.

کاهش خطرپذیری

۶۱ همراه با محاسبات، از قوه تشخیص خود نیز استفاده کنید تا بتوانید بهترین نتیجه را از هر دو بگیرید.

بیشتر تصمیمات با درصدی از عدم قطعیت همراه هستند. برای به حداقل رساندن عدم قطعیت از قوه تشخیص و تجربه خود استفاده کنید. به دقت در مورد پیامدهای ناشی از اقدامات خود فکر کنید. آمادگی پذیرش و اعمال تغییرات را داشته باشید و در عین حال اهمیت مسئله زمان را از یاد نبرید.

ارزیابی پیامدها

معمولاً تصمیم‌گیری به انجام اقداماتی در آینده ختم می‌شود. با فهرست کردن پیامدهای ناشی از هر یک از اقدامات، ارزیابی احتمال وقوع هر یک از پیامدهای نامطلوب، و برآورد خسارت‌های ناشی از آنها می‌توانید میزان خطرپذیری را به حداقل ممکن کاهش دهید. به علاوه لازم است که پیامدها را از نظر زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) نیز مورد ارزیابی قرار دهید و علاوه بر اثرات کوتاه مدت، اثرات بلند مدت هر تصمیم را نیز در نظر بگیرید. عوامل خارجی که ممکن است بر تصمیم‌گیری شما تأثیرگذار باشند را مشخص و سعی کنید میزان احتمال شکست برنامه‌های خود (و علل آن) را تعیین کنید. فهرست کردن این عوامل اولین قدم در جهت تهیه برنامه‌های احتیاطی (یا اقتضایی) برای رویارویی با مشکلات مختلف است. انجام این کار احتمال شکست را کاهش و شانس موفقیت را افزایش می‌دهد.

۶۲ هرگز آینده را فدای اهداف کوتاه مدت نکنید- مگر این که چاره دیگری نداشته باشید.

۶۳ تأخیر در تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به رقابت در بازار اشتباه بزرگی است.

ارزیابی میزان خطرپذیری

این ماتریس رابطه احتمال وقوع یک حادثه با شدت تأثیر آن بر تصمیم اتخاذ شده را نشان می‌دهد. اگر وقوع حادثه‌ای غیرمحمول باشد، احتمالاً میزان خطرپذیری و تأثیر منفی آن بیشتر خواهد بود. در شرایطی که احتمال وقوع زیاد و تأثیر منفی بسیار بالا است باید بیشتر در مورد موضوع تعمق کرد.

خطرپذیری اثرات منفی		احتمال وقوع حوادث			
		بسیار محتمل	محتمل	غیر محتمل	غیر ممکن
زیاد					
متوسط					
کم					

راهنما خطرپذیری بسیار زیاد اثرات منفی خطرپذیری کم اثرات منفی

صرف نظر کردن از چیزی برای به دست آوردن چیز دیگر

در بسیاری از موارد، مدیریت موفق مستلزم آن است که از چیزی صرف نظر کنید تا بتوانید چیز دیگری را به دست آورید. رعایت این مسئله برای اتخاذ بهترین تصمیم، به ویژه در مواقعی که عوامل مختلفی در تصمیم گیری دخالت دارند، بسیار حائز اهمیت است. هدف اصلی این «مبادله» آن است که میزان خطرپذیری های کوتاه مدت و بلند مدت را به حداقل ممکن کاهش دهید. مسلماً شما نمی توانید هم سود و هم سرمایه گذاری را به طور هم زمان به حداکثر میزان ممکن برسانید. به عبارت دیگر باید سود کوتاه مدت را فدای موفقیت بلند مدت کنید. در عین حال شاید لازم باشد که برای دستیابی سریع تر به سود حاصل از سرمایه گذاری، از برنامه های بلندپروازانه خود برای توسعه کار چشم پوشی کنید. این امر در مورد محصولات نیز صادق است. به عنوان مثال نمی توانید به طور هم زمان سرعت یک اتومبیل را افزایش و میزان مصرف سوخت آن را کاهش دهید. برای تصمیم گیری بهتر، ابتدا اولویت های خود را مشخص و نظرات مخالف با آنها را ارزیابی کنید. برای تهیه فهرست اولویت های مورد نظر مشتریان، آن دسته از ویژگی های محصول که از نظر آنها مهم تر هستند را شناسایی کنید. سپس ویژگی های کم اهمیت تر را به نفع ویژگی های مهم تر کنار بگذارید. گاهی اوقات شاید لازم باشد که هزینه ها را کاهش دهید ولی فراموش نکنید که فقط عده کمی از مشتریان حاضرند کیفیت را فدای قیمت پایین تر کنند.

۶۴ فهرستی از مواردی که برای به دست آوردن آنها از یک سری موارد دیگر صرف نظر کرده اید، تهیه کنید.

برنامه ریزی زمانی

کلیه اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در مورد یک موضوع را بر روی یک نمودار دیواری درج کنید. با این کار ضمن محاسبه زمان لازم برای تصمیم گیری و حداکثر زمان لازم برای اجرای تصمیمات، همیشه محدودیت زمانی را پیش روی خود خواهید داشت.



سؤال هایی که باید از خود بپرسید

- آیا همه راه حل های ممکن را در نظر گرفته ام؟
- آیا هر یک از راه حل ها را به طور کامل تجزیه و تحلیل و بررسی کرده ام؟
- آیا احتمالات مختلف را ارزیابی و با هم مقایسه کرده ام؟
- آیا مبادله ای که انجام می دهم اهداف ما را تهدید نمی کند؟
- آیا برنامه زمان بندی من به اندازه کافی انعطاف پذیر هست؟
- آیا انتخاب من از بین راه حل های مختلف مورد تأیید اعضای گروه هست؟

زمان اجرای تصمیمات

بسیاری از پروژه ها به دلیل مناسب نبودن برنامه زمان بندی با شکست روبرو می شوند. این پروژه ها معمولاً یا خیلی زود یا خیلی دیر شروع می شوند. به عنوان مثال هنگام عرضه و معرفی یک محصول جدید به بازار از یک طرف باید شرایط و عوامل مختلف برای این کار مهیا باشند و از طرف دیگر باید خیلی سریع اقدام کنید تا بتوانید بر رقبا خود غلبه کنید. در اینجا لازم است که یکی از این دو راه را انتخاب و از دیگری صرف نظر کنید. هر چند که خطرپذیری راه حل دوم بیشتر است اما از طرفی اگر راه حل اول را انتخاب کنید ممکن است فرصت را از دست بدهید و در رقابت با رقبای خود شکست بخورید. با اعتماد به نفس کامل و به سرعت در مورد مسائل تصمیم بگیرید و آنها را به اجرا در آورید. تأمل و درنگ فقط زمانی عاقلانه است که دلایل متقاعد کننده ای برای این کار وجود داشته باشد.

استفاده از استراتژی‌های شکست بی‌خطر

۶۵ هرگز عجلانه تصمیم نگیرید. تصمیم‌های عجلانه معمولاً با موفقیت همراه نیستند.

تصمیم‌گیرندگان باید دید وسیعی داشته باشند و بتوانند تأثیر نتایج مختلف را در نظر بگیرند. پس از ارزیابی خطرات احتمالی، لازم است یک سری «تورهای ایمنی» در نظر بگیرید که میزان خطرات را به حداقل برسانند. با این کار یا با اطمینان کامل موفق می‌شوید یا در صورت شکست، آسیب کمتری می‌بینید.

سناریو نویسی

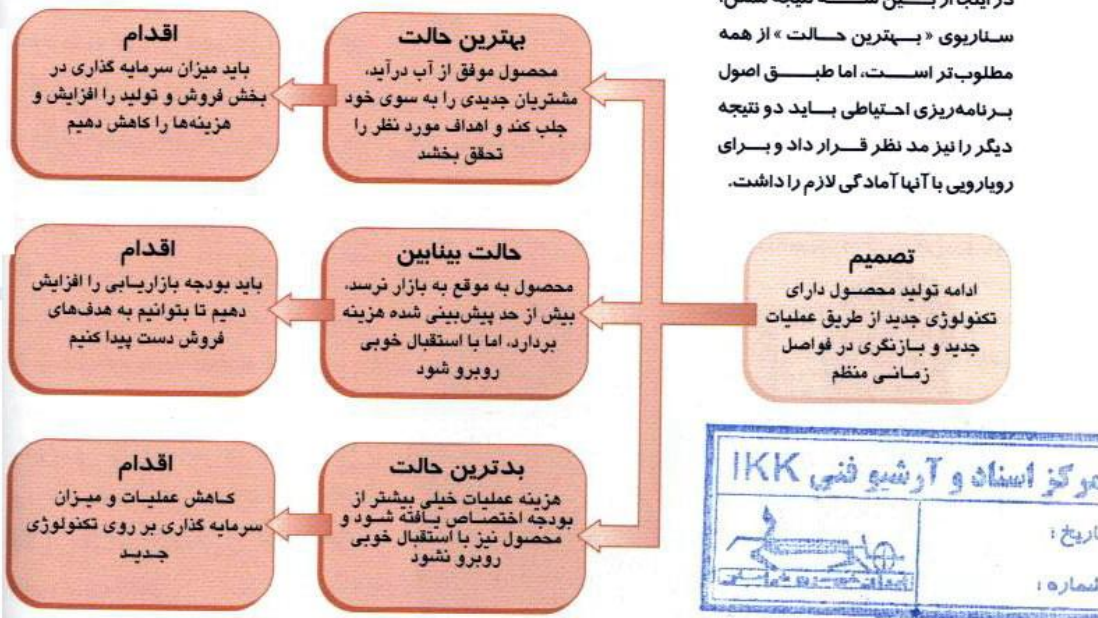
همیشه هنگام ارزیابی خطرات احتمالی مرتبط با یک تصمیم خاص، از خود سؤال کنید که «بهترین و بدترین ترکیب پیامدهای مختلف (بهترین و بدترین حالات) که از نظر منطقی امکان پذیر باشد، چیست؟».

آن چه در این سؤال اهمیت دارد، مسئله «منطقی بودن» است. هر چند که نباید بیش از اندازه خوش بین یا بدبین بود اما این روش ساده سناریو نویسی نشان می‌دهد که آیا رسیدن به «بهترین حالت» پذیرفتن خطر «بدترین حالت» را توجیه می‌کند یا خیر.

۶۶ گاهی اوقات ممکن است کار متخصصان برنامه‌ریزی در نقش یک منتقد، بهتر از کار آنها به عنوان یک برنامه‌ریز باشد.

انتخاب استراتژی

در اینجا از بین سه نتیجه ممکن، سناریوی «بهترین حالت» از همه مطلوب‌تر است، اما طبق اصول برنامه‌ریزی احتیاطی باید دو نتیجه دیگر را نیز مد نظر قرار داد و برای رویارویی با آنها آمادگی لازم را داشت.



تهیه سناریوها

خطرپذیری «پیش‌بینی‌های تک‌بعدی» بسیار بیشتر از خطرپذیری برنامه‌هایی است که در آنها حالت‌ها و نتایج مختلف در نظر گرفته می‌شوند. سناریوهای مختلفی برای خود تهیه کنید و تا آنجا که می‌توانید جزئیات آنها را مشخص کنید. این کار باعث می‌شود که آمادگی بیشتری برای رویارویی با واقعیات داشته باشید. به عنوان مثال شما می‌توانید قیمت‌های رایج در صنعت خود را بر اساس افزایش، کاهش، و یا عدم تغییر قیمت‌ها از سوی رقبای پیش‌بینی کنید. با توجه به این سه حالت می‌توانید سه استراتژی مختلف انتخاب کنید. استراتژی انتخاب شده باید با هر سه سناریو مناسب داشته باشد. راه دیگر این است که جالب‌ترین سناریو را به عنوان هدف خود انتخاب کنید و تصمیماتی بگیرید که احتمال موفقیت شما را در تحقق بخشیدن به این هدف افزایش دهد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- تفاوت‌ها نباید حتماً بین بهترین و بدترین حالت باشند. همیشه حد واسطی هم وجود دارد.
- اگر پاداش‌ها کوچک است نباید به خاطر آنها خطرپذیری‌های بزرگ انجام داد.
- زمانی که برای رسیدن به بهترین نتیجه برنامه‌ریزی می‌کنید، آمادگی رویارویی با بدترین حالت را نیز داشته باشید.
- افراد مختلفی باید در تنظیم سناریو شرکت کنند.
- اگر هیچ یک از سناریوها از جذابیت کافی برخوردار نیست، باید در افکار و نظرات خود تجدید نظر کنید.

بحث و گفت و گو در مورد راه حل‌ها

تهیه سناریو یکی از شیوه‌های مطلوبی است که به کمک آن می‌توانید همکاران را دور هم جمع کنید و آنها را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دهید. شما می‌توانید سؤال‌های افراد را به طور عینی مورد بررسی قرار دهید و با استفاده از پاسخ‌های آنها، به هنگام برخورد با موقعیت‌های واقعی اقدامات مؤثری انجام دهید.

متغیرهای اصلی کدامند؟ این متغیرها در هر یک از سناریوها

چه تغییراتی ایجاد می‌کنند؟ آیا پیش فرض‌ها

یا تفکرات انتزاعی تأثیری بر موضوع

دارند؟ اگر یکی از سناریوها تحقق

یافت، بهترین واکنش شما

چه خواهد بود؟

بحث آزاد

در مورد سناریوهای مختلف با همکاران خود صحبت کنید و قبل از تصمیم‌گیری نهایی، کلیه راه‌های ممکن را مورد بررسی قرار دهید.

۶۷ برنامه عمل را با نتیجه مطلوب و مورد نظر خود بررسی و مقایسه کنید.

همکار می‌خواهد آگاهانه تصمیم بگیرد

همکار در مورد جزئیات هر یک از برنامه عمل‌های مختلف سؤال می‌کند

رهبر گروه نتایج احتمالی را توضیح می‌دهد



ارزیابی تأثیر تصمیمات بر کارکنان

۶۸ تعداد افراد لازم برای رسیدن به حداکثر کارایی را برآورد کنید.

هنگام ارزیابی نظرات مختلف برای تصمیم‌گیری، تأثیر پیامدهای تصمیم‌گیری خود بر کارکنان را نیز در نظر بگیرید. در دو صورت ممکن است کارکنان از تغییرات قریب الوقوعی که در پیش است احساس رضایت و خرسندی نکنند: زمانی که برای اتخاذ تصمیمات با آنها مشورت نکرده باشید، یا هنگامی که اجرای تصمیمات مستلزم استخدام نیروهای ماهر جدید باشد.

ارزیابی شرایط احراز

بسیاری از تصمیماتی که در سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند پیامدهایی را برای کارکنان شاغل در آنها به دنبال دارند. همیشه پس از تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع، مشخص کنید که برای به اجرا در آوردن آن با حداکثر کارایی به چند نفر نیاز دارید. به علاوه، مشخص کنید که هر یک از این افراد باید از چه مهارت‌هایی برخوردار باشند و در کدام مرحله از برنامه مورد استفاده قرار گیرند. همیشه کارکنان شاغل در سازمان را در جریان تصمیمات خود در خصوص استخدام نیروهای تازه قرار دهید. آنها معمولاً نسبت به این موضوع بسیار حساس هستند. اگر استخدام نیروهای جدید برای اجرای تصمیمات شما ضرورت دارد، حتماً دلایل خود را (بر مبنای اهداف و برنامه عمل) برای کارکنان توضیح دهید.

۶۹ کاری کنید که کارکنان در صورت لزوم به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند.



۷۰ هنگام تصمیم‌گیری در مورد اقدامات آتی مهارت‌های کارکنان شاغل در سازمان را مد نظر داشته باشید.

بررسی مجدد مهارت‌های کارکنان

قبل از تصمیم‌گیری نهایی در مورد نحوه استقرار و به کارگیری نیروها، نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها را بررسی کنید. ممکن است به این نتیجه برسید که تعداد و مهارت‌های آنها برای اجرای تصمیمات شما و برنامه عمل بعدی کفایت می‌کند. البته به احتمال زیاد شما مجبور خواهید شد که نقش برخی از آنها را تغییر و به برخی دیگر مسئولیت‌های بیشتری بدهید. گاهی اوقات ممکن است مسئولیت‌های برخی از کارکنان با دیگران مشابه باشد که در این صورت وجود بعضی از آنها ضرورتی ندارد. در برخی موارد هم عده‌ای از آنها نیاز به آموزش‌های تخصصی دارند تا بتوانند مهارت‌های خود را توسعه دهند.

۷۱ هنگام انتخاب و به کارگیری نیروها براساس واقعیات موجود تصمیم بگیرید.

توزیع مجدد نیروها

معمولاً زمانی که اجرای تصمیم شما مستلزم استخدام افراد جدید، سازمان دهی مجدد نیروها، تغییر نقش ها یا از بین رفتن برخی از آنها باشد، با مقاومت احساسی کارکنان مواجه خواهید شد. بنابراین بهتر است که به طور مستمر آنها را در جریان مراحل مختلف فرایند تصمیم گیری قرار دهید تا آمادگی بیشتری برای پذیرش نتایج آن داشته باشند. گاهی اوقات ممکن است تغییر یا از دست دادن شغل لطمه روحی شدیدی به افراد وارد کند که در آن صورت لازم است با

تدبیر بیشتری با موضوع برخورد کنید.

اگر مجبورید کارمندی را به دلیل

عدم نیاز اخراج کنید، حتماً او را

توجیه کنید و هنگام تسویه

حساب، در عین ابراز همدردی

با او، رفتاری سخاوتمندانه

(به ویژه در مورد مسائل

غیرمالی) داشته باشید.

بحث و گفت و گو در مورد

نقش ها

هنگام صحبت با کارکنان در مورد تغییر نقش آنها صادقانه و در عین حال با تدبیر رفتار کنید. قبل از تشکیل جلسه، خود را برای پاسخ گویی به اعتراض های آنها آماده کنید تا بتوانید در طول جلسه با خونسردی کامل و تدبیر لازم با آنها برخورد کنید. برای این کار از قبل پاسخ های خود را آماده کنید.



مدیر برخی از اعتراض ها را پیش بینی و برخی از راه حل های ممکن را از قبل فهرست کرده است

درگیر کردن گروه جدید با کار

پس از تشکیل یک گروه کاری جدید، برای به اجرا درآوردن تصمیم های اتخاذ شده بلافاصله اعضای گروه را درگیر کار کنید. هر یک از اعضا باید دقیقاً شرح وظایف و نقش و جایگاه خود را در گروه بدانند. اگر عده ای از آنها به تازگی جذب سازمان شده اند، در وهله اول حتماً آنها را با سازمان آشنا کنید و مراقب باشید که هر چه سریع تر جای خود را در بین اعضای گروه پیدا کنند. علاوه بر این باید دلایل اتخاذ تصمیمات و اقدامات لازم برای اجرای آنها را به طور کامل برای اعضای گروه شرح دهید تا همه آنها از اهداف مشترکی که پیش رو دارند باخبر باشند. اهداف دوردست تری را برای آنها تعیین کنید تا در جهت رسیدن به اهداف مشترک و اجرای تصمیمات با سعی و تلاش بیشتری کار کنند.

سؤالهایی که باید از خود پرسید

- کارکنان من باید چه شرایطی داشته باشند تا بتوانند مرا در اجرای تصمیماتم کمک کنند؟
- افرادی که فعلاً در اختیار دارم از چه ویژگی هایی برخوردارند؟
- آیا استخدام افراد جدید با مهارت های اضافی برای اجرای تصمیماتم ضرورت دارد؟
- آیا به کارکنان فعلی اطلاع داده ام که می خواهم نیروی جدید استخدام کنم؟

اتخاذ تصمیم

۷۲ قبل از نهایی کردن تصمیم فهرستی از موضوعات مهم تهیه و آن را بررسی کنید.

هنگامی که مقدمات کار آماده شد و زمان تصمیم‌گیری فرا رسید، حتماً تصمیم خود را مجدداً بررسی کنید تا از درستی آن مطمئن شوید. راه حل‌های موجود را بازبینی کنید و برای حصول اطمینان بیشتر از درستی نظر خود، نظرات سایرین را نیز جویا شوید. زمانی که به طور کامل متقاعد شدید، تصمیم نهایی را بگیرید.

ارزیابی تصمیم

فرض کنید تمامی اقدامات لازم برای حصول اطمینان از درستی تصمیم خود را انجام داده‌اید. اکنون باید در خصوص مواردی مانند اخراج یا استخدام، گرفتن سفارش جدید یا قطع همکاری با یکی از مشتریان، و تأیید یا رد فعالیت تبلیغاتی تصمیم بگیرید. قبل از هر اقدامی، ابتدا فرصتی را به بررسی مجدد تصمیم اتخاذ شده اختصاص دهید. با این تصمیم به چه چیزی می‌رسید؟ چرا باید هم اکنون این تصمیم گرفته شود؟ آیا افراد ضرورت اتخاذ این تصمیم را درک و از آن استقبال خواهند کرد؟ هدف از طرح این قبیل سؤال‌ها این نیست که در اجرای تصمیم خود دچار شک و تردید شوید. پاسخ به این سؤال‌ها به شما اطمینان کامل می‌دهد که از طریق یک فرایند منطقی به یک تصمیم درست و عقلانی رسیده‌اید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- اگر فرصت یا اطلاعات بیشتری داشتم، چقدر احتمال داشت که نظر خود را تغییر دهم؟
- آیا فرایند تصمیم‌گیری به طور کامل و با روشی منطقی انجام شده است؟
- آیا نظرات دیگران نیز در این تصمیم‌گیری دخیل بوده است؟
- آیا از گرفتن این تصمیم راضی و خرسند هستم؟

۷۳ احتیاط و محافظه‌کاری بیش از حد افراد در تصمیم‌گیری ممکن است به خاطر ترس از به خطر افتادن موقعیتشان باشد.

ایجاد تعهد در خود

گاهی اوقات ممکن است بهترین تصمیم برای شما مشخص شده باشد اما چون احتمال می‌دهید اقدامات لازم برای انجام آن شما را به دردسر خواهد انداخت، از اتخاذ آن اجتناب می‌کنید. این حالت را عدم مسئولیت‌پذیری می‌نامند و هیچ بعید نیست که ضرر آن بسیار بیشتر از خطرپذیری‌های شخصی شما به هنگام اجرای برنامه‌های مختلف باشد. هنگام تصمیم‌گیری از خود سؤال کنید که «آیا به اندازه کافی در خود احساس تعهد می‌کنم؟ آیا آمادگی پذیرش کامل مسئولیت اقدامات خود را دارم؟ و اگر در بلندمدت ثابت شد که اشتباه کرده‌ام، آیا قدرت رویارویی با پیامدهای ناشی از تصمیم‌گیری خود را خواهیم داشت؟» اگر پاسخ شما به هر سه سؤال مثبت است، تصمیم نهایی را اتخاذ کنید.

۷۴ قبل از نهایی کردن تصمیم کلیه نقایص و اشکالات نهفته در آن را مشخص و رفع کنید.



اطمینان بیشتر از درستی تصمیم

حتی افراد تک رو و از خود مطمئن نیز نیاز دارند که در مورد تصمیمات خود با دیگران مشورت کنند. بنابراین حتی زمانی که عزم خود را کاملاً جزم کرده‌اید نیز مشورت با یک همکار یا یک دوست می‌تواند شما را در اتخاذ تصمیم نهایی کمک کند. بحث در مورد موضوع مورد نظر (با فرض این که نظر این شخص مؤید تصمیم شما باشد) فشار روحی ناشی از اتخاذ تصمیم نهایی را کاهش می‌دهد و فرصت دیگری ایجاد می‌کند که بتوانید کل فرایند تصمیم‌گیری، نظرات موافق و مخالف، و دلایل انتخاب خود را مرور کنید. اگر هم در طول گفت و گویی به اشتباه مهمی بردید که چه بهتر - اگر هنوز فرصت باقی باشد، می‌توانید تصمیم خود را اصلاح کنید.

▲ اظهار نظرهای غیررسمی

صحبت دوستانه با یکی از همکاران از جمله روش‌هایی است که می‌تواند فشار روحی ناشی از تصمیم‌گیری را کاهش دهد. علاوه بر این همیشه این احتمال وجود دارد که برخی از اشتباهات در طول این صحبت‌ها مشخص شوند و بتوانید به موقع آنها را اصلاح کنید.

برطرف کردن شک و تردید

تنها نگرانی بزرگی که باقی می‌ماند این است که نکنند تصمیم‌گیری شما اشتباه باشد. معمولاً نگرانی از اشتباه در تصمیم‌گیری، با ترس ناشی از تأثیر پیامدهای آن بر شغل، حسن شهرت، و پاداش‌های شما ترکیب می‌شود. سعی نکنید این قبیل نگرانی‌ها را پنهان کنید. شما باید بپذیرید که هر تصمیمی در زندگی ممکن است درست یا غلط باشد. هیچ سازمانی نمی‌تواند با منفی‌نگری پیشرفت داشته باشد. فقط زمانی می‌توانید نگرانی را به طور کامل از خود دور کنید که اصلاً تصمیمی نگیرید. به جای این که خود را در چنین دامی گرفتار کنید، اقدامات مثبتی در جهت تقویت اعتماد به نفس خود انجام دهید. سناریوی «بدترین حالت» را همیشه به خاطر داشته باشید و احتمال وقوع آن و پیامدهای مربوطه را ارزیابی کنید. اگر به این نتیجه رسیدید که در صورت وقوع بدترین حالت باز هم می‌توانید به زندگی ادامه دهید، دیگر جایی برای نگرانی باقی نمی‌ماند!

۷۵ قبل از تصمیم‌گیری نهایی تمامی نگرانی‌های خود را روی کاغذ بنویسید و سپس آنها را روانه سطل آشغال کنید.



تصویب تصمیم نهایی

گاهی اوقات تصمیم‌گیری نهایی شما نیاز به تأیید و تصویب رسمی دارد. اگر از قبل افراد مافوق خود را به طور کامل در جریان تصمیم‌گیری قرار داده باشید، تأیید و تصویب به راحتی انجام خواهد شد. اگر این کار را نکرده‌اید، لازم است که یک شرح وضعیت یا گزارش کتبی تهیه کنید و در اختیار آنها قرار دهید. به طور یقین انجام این کار، شما را در گرفتن پاسخ مثبت کمک خواهد کرد.

۷۶ برای تأثیرگذاری بیشتر بر همکاران مافوق خود، گزارش‌ها را واضح، تمیز و مرتب ارائه کنید.

گرفتن تأیید

هر اندازه تصمیم شما به تأیید تعداد افراد کمتری نیاز داشته باشد بهتر است. مطلوب‌ترین حالت این است که تصمیم شما فقط نیازمند تأیید یک نفر باشد. سعی کنید که تعداد مراحل لازم برای تصویب تصمیمات کم باشد. در سازمان‌هایی که هرم سلسله مراتب از سطوح متعددی برخوردار است و در هر سطح آن مدیرانی قرار دارند که باید تصمیمات زیردستان خود را تأیید کنند، فرایند تصمیم‌گیری بسیار کند و در برخی موارد عذاب‌آور است. صبر و پشتکار را پیشه کنید تا موفق شوید.

۷۷ برای بالا بردن شانس تأیید تصمیمات خود یک پشتیبان پیدا کنید.

آماده کردن گزارش

در برخی مواقع لازم است که برای برخی از تصمیمات خود گزارشی تهیه و جزئیات مربوط به نحوه نتیجه‌گیری‌ها را به همراه توصیه‌ها و پیشنهادات خود در آن ذکر کنید. برای این که گزارش شما متقاعدکننده باشد باید موارد زیر به وضوح در آن تشریح شده باشند:

- چرا اتخاذ تصمیم مورد نظر لازم است؟
- انجام چه اقداماتی توصیه می‌شود؟
- نحوه انجام اقدامات به چه صورت خواهد بود؟
- چه کسانی در انجام اقدامات شرکت خواهند داشت؟
- زمان انجام اقدامات چه موقع خواهد بود.

در مقدمه‌ای جذاب (ترجیحاً در یک صفحه) به تمامی سؤال‌های فوق پاسخ دهید. گزارش را به شیوه اخبار روزنامه‌ای تهیه کنید: عنوان‌های جذاب انتخاب کنید و برای تأکید بر نکات مهم حروف پررنگ‌تر به کار ببرید.

کارهایی که باید انجام دهید

۱. همیشه با نگاهی دقیق و منتقدانه تصمیم خود را بررسی کنید.
۲. برای حصول اطمینان از این که چیزی را فراموش نکرده‌اید همیشه قبل از شروع گزارش، یک بار دیگر اهداف خود را مرور کنید.
۳. کلیه مزایای مثبت (و نیز پیامدهای منفی) ناشی از تصمیم خود را فهرست کنید.
۴. اگر تصمیم شما نیاز به تأیید مقامات مافوق دارد، مهلت آن را از قبل مشخص کنید.

ارائه شواهد و مدارک

خلاصه تصمیم و منطق حاکم بر آن را در یک صفحه بنویسید. در همان صفحه داده‌های مختلفی که منجر به اتخاذ تصمیم شده است را ذکر کنید. در مورد شخصی که قرار است گزارش شما را بخواند فکر کنید و از قبل سؤال‌هایی که ممکن است در ذهن او ایجاد شود (شامل سؤال‌های احمقانه و سؤال‌های بسیار دقیق و فنی) را پیش‌بینی کنید. فراموش نکنید که شما زمان زیادی را صرف بررسی این موضوع کرده‌اید اما دیگران تازه با آن آشنا شده‌اند. گزارش خود را از انبوه اطلاعات پرنکند چنانچه که ممکن است خواننده از خواندن آن پشیمان شود. به جای این کار اطلاعات مهم و ضروری را با همان نظم و ترتیب به کار رفته در قسمت خلاصه گزارش، ارائه کنید.

تن گفتار باز این فرد نشان می‌دهد که او از درستی تصمیم خود مطمئن است

ارائه نظرات

اگر مجبور به ارائه توضیحات شفاهی در مورد گزارش خود هستید، از قبل خود را کاملاً آماده کنید. فکر کنید می‌خواهید در یک جلسه خیلی مهم شرکت کنید. به دقت مطالب را مرور و خود را برای پاسخ دادن به سؤال‌های مختلف آماده کنید. ممکن است اعتقاد مدیران ارشد شما این باشد که یک «محک دشوار» می‌تواند علاوه بر مشخص کردن نقایص کار، توانایی‌های شما به عنوان یک رهبر گروه را نیز نشان دهد. بنابراین حتی اگر تصمیم شما با اعتراض‌های بی‌رحمانه روبرو شد باز هم خونسردی خود را حفظ کنید و نظرات خود را با توضیحات بیشتر مجدداً ابراز کنید. فراموش نکنید که شما قبلاً به اندازه کافی و از زوایای مختلف در مورد این تصمیم تحقیق و تفحص کرده‌اید و با توجه به بررسی‌های انجام شده، بهترین تصمیم ممکن را گرفته‌اید.

گاهی اوقات مدیران مافوق برای آزمایش شما، تصمیمات شما را زیر سؤال می‌برند. این یکی از تکنیک‌های آنها است و نباید آن را حمل بر غرض ورزی شخصی کنید.

۷۸

حتماً به تمامی اعتراض‌ها پاسخ دهید.

۷۹



اجرای تصمیم

تا زمانی که تصمیمات شما اقدامات مثبت و سازنده‌ای را به دنبال نداشته باشند، هیچ ارزشی ندارند. انجام این اقدامات مستلزم آن است که فرد تصمیم‌گیرنده یک سری تصمیمات عملیاتی بگیرد و مجدداً دست به انتخاب بزند.

تهیه برنامه عمل (طرح اقدام)

همیشه قبل از برنامه‌ریزی در مورد اقدامات لازم، از درستی تصمیم خود اطمینان حاصل کنید.

۸۰

معمولاً برنامه عمل به تدریج در طول فرایند تصمیم‌گیری و هم زمان با محدود شدن راه حل‌ها و انجام بررسی‌های امکان‌سنجی، مشخص می‌شود. زمانی که تصمیم نهایی را اتخاذ کردید، فکر خود را بر تهیه یک برنامه عمل و اجرای تصمیم متمرکز کنید.

درک ضرورت تصمیم‌گیری

هنگام برنامه‌ریزی برای اجرای تصمیمات خود از نظرات دیگران استفاده کنید. بهتر است که برای این کار از افرادی کمک بگیرید که از تخصص و توانایی‌های مرتبط با موضوع برخوردار باشند. تصمیم اتخاذ شده و دلایل اتخاذ آن را به طور کامل برای آنها شرح دهید. سپس با کمک آنها کل کار را تجزیه و تحلیل، اقدامات لازم را مشخص، و زمان اجرای تصمیم را تعیین کنید. هر فعالیتی باید نقطه شروع و پایان مشخصی داشته باشد. برای فعالیت‌ها و وقایع مهم یک نقطه عطف تعیین کنید. به علاوه، هر یک از فعالیت‌ها باید نتیجه مشخصی را به دنبال داشته باشند. فواصلی را برای بازنگری و تجدید نظر در اقدامات در نظر بگیرید.



محول کردن وظیفه انجام اقدامات

برای اجرای تصمیماتی از قبیل فراهم آوردن مقدمات برگزاری جلسات، وجود یک نفر کافی است. اما تصمیمات پیچیده تر مانند راه انداختن یک جریان تبلیغاتی یا معرفی یک محصول جدید به بازار، وظایف متعددی را در برمی گیرد و لازم است که کار به صورت گروهی انجام شود. وظایف مختلف را به قسمت های قابل کنترل تقسیم کنید و مسئولیت برنامه ریزی برای انجام هر یک از آنها را به یکی از اعضای گروه محول کنید. به اعضای گروه آزادی عمل بدهید تا بتوانند به طور مستقل عمل کنند و در عوض به آنها تأکید کنید که شخصاً در برابر وظایف محوله مسئول و پاسخگو خواهند بود. فراموش نکنید که آنها در عین حال مسئول اجرای کل تصمیم نیز هستند. در این میان، وظیفه شما این است که بر کار آنها نظارت مستمر داشته باشید و به شیوه حمایتی آنها را هدایت و رهبری کنید.

توجیه کردن اعضای گروه

هنگام ارائه توضیحات در مورد تصمیمات اتخاذ شده، حتماً برای اعضای گروه توضیح بدهید که تصمیم مورد نظر در چه شرایطی اتخاذ شده است و چه چیز باعث اثربخشی آن خواهد شد. برای تفهیم بهتر موضوع می توانید از وسایل بصری استفاده کنید.



رهبر گروه در مورد تصمیم اتخاذ شده

توضیح می دهد

عضو گروه نکته ای را مطرح می کند

۸۱ هنگام تشکیل گروه، ترکیب مهارت های مختلف مورد نیاز را در نظر داشته باشید.

۸۲ اعضای گروه را به مشارکت در برنامه ریزی تشویق کنید.

تشکیل گروه های انجام پروژه

هنگام سازمان دهی گروه های انجام پروژه باید تمام نیازهای فنی را تأمین کنید و کلیه فعالیت ها و اقدامات لازم را مورد توجه قرار دهید. مشارکت اعضای گروه باعث تهیه برنامه عمل بهتر و تقویت روحیه کار گروهی خواهد شد. در این میان نقش شما به عنوان فرد تصمیم گیرنده شامل ایجاد هماهنگی میان فعالیت ها و نگه داشتن انسجام گروه است. از وظایف دیگر شما این است که ارزش های مشترکی بین اعضای گروه ایجاد کنید تا آنها بتوانند هر چه سریع تر بهترین شیوه کار کردن در یک قالب گروهی را از همان ابتدای کار پیدا کنند. به علاوه باید در مورد نقش هر یک از اعضا نیز به دقت فکر کنید و مراقب باشید که حتماً تک تک اعضا در خدمت گروه و کار گروهی باشند.

در میان گذاشتن تصمیمات با دیگران

۸۳ تصمیمات خود را در کمال صداقت با کارکنان در میان بگذارید.

زمانی که تصمیم اتخاذ و برنامه‌ریزی‌های لازم برای اجرای آن انجام شد، نتیجه را به اطلاع کلیه همکاران ذی ربط برسانید. صرف نظر از مقام و موقعیت کارکنان، به صحبت‌های آنها گوش کنید و واکنش‌های آنها را بسنجید. برای کاهش مقاومت کارکنان بهتر است آنها را تا آنجا که امکان دارد در جریان تصمیم‌گیری مشارکت دهید.

دادن اطلاعات در مورد تصمیمات

دادن اطلاعات به تمام کسانی که در اجرای تصمیمات نقش دارند، جزئی از فرایند تصمیم‌گیری است. زمانی که این کار به درستی انجام شود افراد دقیقاً متوجه می‌شوند که چه تصمیمی گرفته شده و علت آن چه بوده است و به همین خاطر انگیزه بیشتری برای همکاری و حمایت از تصمیمات پیدا می‌کنند. هنگام تصمیم‌گیری به آنها توضیح دهید که چه راه حل‌های دیگری وجود داشتند و چرا شما این راه حل را انتخاب کرده‌اید. برای افراد تشریح کنید که تصمیمات شما چه تأثیری بر کار آنها خواهد داشت. از پرسش‌ها و اعتراضات آنها استقبال کنید و اگر اعتراض یا نگرانی آنها بجا بود تصمیم خود را تغییر دهید تا جایی برای شک و تردید باقی نماند. از پیشنهادات و نظرات تمام کسانی که تصمیم‌گیری شما به نحوی بر کار آنها تأثیرگذار است با آغوش باز استقبال کنید.

حفظ ارتباط

در کلیه مراحل اجرای تصمیم، همه کارکنان را در جریان پیشرفت کار یا تغییرات اعمال شده قرار دهید. جلسات گروهی رسمی یا غیررسمی موقعیت بسیار مناسبی برای بحث و بررسی مشکلات کاری، یافتن راه حل از طریق تبادل ایده‌های جدید، و ابراز نارضایتی‌ها است. افراد را تشویق کنید که مشکلات خود با دیگران را به صورت محرمانه با شما در میان بگذارند و اگر صلاح بود، رأساً برای حل این مشکلات اقدام کنید.

نحوه تشریح کردن تصمیمات برای همکاران

تصمیم خود را به اجزای تشکیل دهنده آن تقسیم کنید

اهداف اصلی هر قسمت از تصمیم را توضیح دهید

اقدامات لازم برای رسیدن به هر یک از هدف‌ها را مشخص کنید

مسئولیت انجام هر یک از اقدامات را به یکی از کارکنان محول کنید

مهلت انجام هر یک از اقدامات را مشخص کنید

در فواصل منظم فرصتی را برای نظارت بر جریان پیشرفت هر یک از اقدامات در نظر بگیرید

اجتناب از پنهان کاری

هنگام در میان گذاشتن تصمیمات خود با دیگران پنهان کاری نکنید و کلیه اطلاعات لازم را به آنها منتقل کنید. علاوه بر این، سعی کنید به جای یک عده خاص، همه را در جریان تصمیمات اتخاذ شده قرار دهید. در نظام‌های سلسله مراتبی سنتی معمولاً تصمیمات در پشت درهای بسته اتخاذ می‌شوند. نتیجه این کار این است که شایعات مختلف در بین کارکنان رواج پیدا می‌کنند و به دنبال آن افراد دچار تشویش و نگرانی می‌شوند و روحیه خود را از دست می‌دهند. گاهی اوقات لازم است خبرهای خوب بنا به دلایلی (مثلاً دلایل امنیتی) مخفی نگه داشته شوند ولی تأخیر در انتشار خبرهای ناگوار همیشه پیامدهای نامطلوبی را به دنبال دارد. اگر بنا به هر دلیلی مجبور به پنهان کردن اطلاعات هستید، حتماً به افراد بگویید که چه وقت آنها را در جریان امور خواهید گذاشت.

قبولاندن تصمیمات به

همکاران

برای «فروش» تصمیم خود به همکارانی که اعتقادی به مفید یا عملی بودن آن ندارند، کارهای زیر را انجام دهید:

- قبل از هر چیز نیازهای همکاران خود را به دقت شناسایی کنید؛
- تصمیم خود را به نحوی عرضه کنید که بتواند این نیازها را برآورده کند؛
- بر مزایای تصمیم خود برای سازمان و کارکنان آن تأکید کنید؛
- بگذارید همکاران بیشتر صحبت کنند و از اعتراضات آنها به نفع خود بهره برداری کنید؛
- در خاتمه سعی کنید آنها را متقاعد کنید که در چنین شرایطی، آنها نیز همین تصمیم را می‌گرفتند.

۸۴ پس از صحبت درباره تصمیم خود از عده‌ای از همکاران در مورد آن سؤال کنید تا مطمئن شوید که پیام شما درست منتقل شده است.

در میان گذاشتن تصمیمات با همکاران

اطلاع دادن به افراد مافوق

گاهی اوقات باید افراد مافوق خود را متقاعد کنید که تصمیم شما را بپذیرند. فراموش نکنید معمولاً قدرت و اختیار نهایی در دست آنها است و می‌توانند تصمیمات شما را رد کنند.



اطلاع دادن به همکاران هم‌رده

ممکن است مجبور باشید حمایت و اطمینان همکاران را نسبت به تصمیم خود جلب کنید. به ویژه اگر آنها نسبت به انگیزه اتخاذ چنین تصمیمی از جانب شما بدگمان باشند.



اطلاع دادن به رده‌های پایین‌تر از خود

ممکن است برای اجرای تصمیم خود به همکاری افراد شاغل در رده‌های پایین‌تر سازمان نیاز داشته باشید. بنابراین از آنها دعوت کنید که با دانش تخصصی خود شما را یاری دهند.



تصمیم گیرنده

به عنوان یک تصمیم گیرنده باید تمامی افراد شاغل در سازمان را از تصمیم خود آگاه کنید و اقدامات لازم برای اجرای آن را به اطلاع آنها برسانید. برای این کار باید با افراد شاغل در رده‌های مختلف سازمان با شیوه‌های متفاوتی برخورد کنید.

در میان گذاشتن پیشرفت اقدامات با دیگران

۸۵ به عنوان رئیس جلسه، جریان بحث را کنترل کنید و از موضوع اصلی خارج نشوید.

هر چند که اطلاع رسانی یکی از اهداف مهم بسیاری از جلسات است اما برخی جلسات صرفاً به منظور اطلاع رسانی و گفت و گو در مورد جریان پیشرفت امور تشکیل می شوند. برای کسب نتایج بهتر از برگزاری این جلسات، هدف از تشکیل آنها و افرادی که باید در آنها شرکت کنند را مشخص کنید.

جلوگیری از اتلاف وقت

هنگام تشکیل جلسه در مورد پیشرفت اقدامات انجام شده از اتلاف وقت جلوگیری کنید. با پیش بینی اطلاعات لازم و جمع آوری آنها، از قبل خود را برای حضور در جلسه آماده کنید. در صورت نیاز شواهد و مدارک بیشتری مبنی بر اعتبار و درستی برنامه های خود تهیه کنید. قبل از تشکیل جلسه، دستور جلسه و کلیه اطلاعات لازم را برای شرکت کنندگان بفرستید تا با موضوعات مورد بحث آشنا شوند. اگر یکی از افراد مهم که وجود او در جلسه ضرورت دارد قادر به شرکت در جلسه نیست، می توانید از طریق کنفرانس تلفنی یا ویدیویی با او ارتباط برقرار کنید.

۸۶ فراموش نکنید که دستور جلسه باید برای تمامی افراد حاضر در جلسه کاملاً روشن باشد.

هدایت جلسه

در جلساتی که برای طرح و بررسی مشکلات مربوط به اجرای تصمیمات تشکیل می شوند، جریان جلسه را به دقت کنترل کنید. تمام موضوعات باید به نحو مقتضی رسیدگی شوند. برای تصمیم گیری از کلیه اطلاعات لازم و مرتبط استفاده کنید.

در صورت لزوم از کلیه شرکت کنندگان بخواهید به صورت گروهی در مورد نحوه اصلاح برنامه عمل تصمیم بگیرند. جریان جلسه را تسهیل کنید و سعی کنید که همه شرکت کنندگان در طول جلسه مشارکت فعال داشته باشند.

از بحث و جدل بی مورد به شدت پرهیز کنید. این کار فقط باعث اتلاف وقت می شود. به جای این کار از وقت جلسه برای بحث در مورد مشکلات و یافتن راه حل مناسب برای آنها استفاده کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- هر اندازه تعداد شرکت کنندگان در جلسه کمتر باشد، بهتر است.
- دستور جلسه را قبل از تشکیل جلسه در اختیار شرکت کنندگان قرار دهید. هر چه زودتر این کار را بکنید، بهتر است.
- اگر می خواهید اطلاعات تازه ای را در جلسه مطرح کنید، باید از قبل آنها را آماده کنید و در طول جلسه به طور بسیار خلاصه و مفید ارائه دهید.
- همه افراد حاضر در جلسه باید فرصت اظهار نظر داشته باشند، در غیر این صورت حضور آنها اصلاً ضرورتی ندارد.

بایدها و نبایدها

- ✓ حتماً فهرستی از تصمیماتی که باید در طول جلسه اتخاذ شوند، تهیه کنید. ✗ نسبت به صحبت‌های اعضای گروه و توضیحات آنها بی‌اعتنا نباشید.
- ✓ حتماً اسامی افراد مسئول پیگیری و وظایف هر یک از آنها را یادداشت کنید. ✗ مهلت‌های تعیین شده برای انجام هر یک از کارها را کاملاً کنترل و رعایت کنید.
- ✓ حتماً اقدامات برنامه‌ریزی شده در طول جلسه را مجدداً مرور کنید. ✗ هرگز بدون آمادگی لازم در جلسه حاضر نشوید.
- ✓ اگر لزوم انجام تغییرات محرز شد، حتماً این کار را بکنید. ✗ از تغییر نظر یا تصمیم خود نترسید.

۸۷

هنگام انتخاب اعضای گروه کاری همیشه توانایی‌ها، مهارت‌ها و شخصیت افراد را مد نظر داشته باشید.

▼ بحث و بررسی برنامه عمل

از جلسات بحث و بررسی برای رسیدگی به مشکلات به وجود آمده در طول اجرای تصمیمات استفاده کنید. کوتاهی‌ها و نواقص کار را متذکر شوید ولی بیشتر بر دریافت اطلاعات و پیشنهادات سازنده از سوی اعضا، و بحث در مورد راه‌های بهسازی برنامه عمل در آینده تأکید کنید.

ریس جلسه به اظهارات اعضا گوش می‌دهد.

عضو گروه به ایده تازه همکار خود گوش می‌دهد.

عضو گروه راه حل تازه‌ای برای حل مشکل دارد.



پیگیری‌های بعد از جلسه

تصمیمات اتخاذ شده در طول جلسات بررسی پیشرفت کار باید به یک سری اقدامات عملی منتهی شوند. فهرستی از اقدامات لازم و افراد مسئول اجرای آنها تهیه کنید. جلسات پیگیری به اندازه جلسات اصلی بحث و گفت و گو حائز اهمیت هستند و باید آنها را کاملاً جدی بگیرید. برای انجام هر اقدام مهلت مشخصی تعیین کنید. کلیه اقدامات باید در تاریخ‌های تعیین شده انجام شوند. رییس جلسه یا یکی از اعضا باید مسئول رسیدگی به موضوع باشد. اگر در مورد یک پروژه خاص مجبور به تشکیل جلسات متعدد هستید، باید در هر جلسه فهرست اقدامات لازم را بازنگری کنید. موارد عدم هماهنگی، پراکنده کاری و تأخیر در انجام امور باید مطرح و به دنبال آن تصمیمات مقتضی اتخاذ شوند. گاهی اوقات ممکن است در طول جلسات پیگیری به این نتیجه برسید که تصمیمات اولیه شما نیاز به اصلاحات و تغییرات کلی دارند. در آن صورت بلافاصله این کار را انجام دهید.

غلبه بر اعتراضات

احتمال دارد که تصمیم شما با درجات متفاوتی از مخالفت (مخالفت کم، متوسط یا شدید) روبرو شود. در این گونه مواقع به جای عصبانی شدن، این مخالفت‌ها را به عنوان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری در نظر بگیرید و با دقت و زیرکی فراوان نسبت به آنها واکنش نشان دهید.

گوش دادن به اعتراضات

حتی زمانی که ناگزیر از اجرای تصمیمات خود هستید نیز نسبت به اعتراضات بی توجهی نکنید چرا که در غیر این صورت، سوء تفاهم میان شما و افراد به تدریج بیشتر می‌شود و روابط شما را خدشه‌دار می‌کند. هر وقت احساس کردید که افراد معترض موقعیت شما را درک نمی‌کنند به این نکته هم توجه کنید که ممکن است شما نیز موقعیت آنها را درک نکرده باشید.

صادقانه و به طور خصوصی با افراد صحبت کنید تا بتوانید به علت اعتراض آنها پی ببرید. مدیری پس از آن که تصمیم گرفت تعداد کارمندان خود را از ۶۰ نفر به ۱۵ نفر کاهش دهد، نظر افرادی که قرار بود باقی بمانند را در این مورد جویا شد. مدیر متوجه شد که گرچه آنها با کلیات قضیه موافق هستند ولی در عین حال نگرانند که نکنند در آینده نزدیک، مدیر آنها را نیز به دلیل ازدیاد نیرو اخراج کند. مدیر به آنها اطمینان خاطر داد که کارمندان خوبی هستند و ادامه کار بدون وجود آنها امکان پذیر نیست. این برخورد باز از سوی طرفین باعث شد که روحیه گروهی افزایش پیدا کند و سوء تفاهم‌ها و احساس نارضایتی از بین برود.

همیشه برای هر اعتراضی یک علت احساسی و عاطفی وجود دارد. به دنبال این علت‌ها بگردید.

۸۸

تشخیص حرکات و اشارات

مشاهده اشارات غیرکلامی افراد و نشان دادن عکس العمل متناسب در برابر آنها بسیار حائز اهمیت است. با تشخیص حالت‌های مقاومت، شک و تردید، یا حالت ارزیابی منطقی می‌توانید به راحتی در مقابل اعتراضات افراد واکنش مناسب نشان دهید و آنها را توجیه کنید.

دست به سینه نشستن یک حالت تدافعی و نشان دهنده بی‌میلی است

گذاشتن دست در زیر چانه نشان می‌دهد

که فرد به دنبال کسب اطمینان خاطر است



مقاومت

تردید

نگاه مستقیم و باز نشان می‌دهد

که فرد دوست دارد کاری برای شما انجام دهد

گذاشتن دست روی چانه نشان می‌دهد که فرد در حال ارزیابی منطقی است



ارزیابی

حمایت

هرگز حالت خصمانه به خود نگیرید. این کار نتیجه معکوس دارد.

۸۹



پاسخ به اعتراضات

اگر فکر می کنید که تصمیم شما اعتراضاتی را از سوی کارکنان به دنبال داشته است، بلافاصله جلسه‌ای تشکیل دهید تا بتوانید ضمن صحبت درباره موضوع، کلیه ابهامات و اعتراضات را رفع کنید. حتی زمانی که تصمیم نهایی شده و قرار است به مرحله اجرا گذاشته شود نیز اجازه دهید افراد نظرات خود را آزادانه مطرح کنند. به دقت به حرف‌های آنها گوش کنید. اغلب اوقات از طریق گوش دادن، گفت و گو، و دادن اطمینان خاطر به افراد می‌توانید نظرات مخالف آنها را برطرف کنید. ابتدا به اعتراضات خاص بپردازید و ببینید که آیا برای رسیدگی به آنها، اعمال تغییراتی در برنامه ضرورت دارد یا خیر. اگر اعمال تغییرات ضرورت داشت، حتماً به همکاران خود بگویید که این تغییرات را انجام خواهند داد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر هنگام بیان تصمیمات ناخوشایند بر جنبه‌های مثبت موضوع تأکید کنید، احتمالاً افراد راحت‌تر آنها را می‌پذیرند.
- اگر افراد احساس کنند که حق اعتراض دارند معمولاً آرام‌تر با شما برخورد می‌کنند.
- افراد عصبانی هم ممکن است نکاتی را مطرح کنند که از نظر منطقی درست هستند. در این مواقع باید به آنها پاسخ درستی بدهید.
- در صورت وجود دلایل منطقی، حتی تصمیمات قطعی و نهایی را هم می‌توان اصلاح کرد.

اعلام خبرهای تازه

خبرهای جدید را، صرف نظر از خوب یا بد بودن آنها، به سرعت به اطلاع همکاران برسانید. با این کار علاوه بر جلوگیری از بروز شایعات مختلف، از حمایت و پشتیبانی افراد نیز برخوردار خواهید شد. جوی ایجاد کنید که در آن افراد بتوانند با آسودگی خاطر نظرات مخالف خود را بیان کنند.

۹۰ همیشه همکاران خود را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهید.

تأکید بر مزایا

گاهی اوقات ممکن است تصمیمات شما پیامدهای نامطلوبی را برای برخی از کارکنان به دنبال داشته باشد. به عنوان مثال هنگام ادغام دو بخش مختلف سازمان ممکن است مجبور به تعدیل نیرو یا تغییر نقش برخی از افراد باشید. با صحبت یا با دادن پاداش‌های مالی خوب به افرادی که به واسطه تصمیم‌گیری شما به نوعی متضرر می‌شوند، به آنها اطمینان خاطر بدهید که از نظر شما افراد ارزشمندی هستند. علت تصمیم‌گیری خود را به طور کامل برای آنها شرح دهید تا احساس بدی به آنها دست ندهد. برای آنها توضیح دهید که حفظ وضعیت نامطلوب موجود چه ضررهایی را به دنبال خواهد داشت و در مورد مزایا و فواید بلند مدت تصمیم اتخاذ شده با آنها صحبت کنید.

نظارت بر پیشرفت کار

همیشه دلایل انحراف از اقدامات برنامه‌ریزی شده را به دقت شناسایی کنید.

۹۱

کمتر اتفاق می‌افتد که پس از به اجرا گذاشته شدن تصمیمات کارها کاملاً طبق برنامه پیش برود. علت این امر وجود یک سری احتمالات پیش‌بینی نشده (مانند عملکرد ضعیف افراد اصلی) است که از قبل در نظر گرفته نشده‌اند. بنابراین شما باید بر جریان پیشرفت کار نظارت مستمر داشته باشید و ضمن مشخص کردن مشکلات، راه حل مناسبی برای آنها پیدا کنید.

اندازه‌گیری میزان پیشرفت

پس از تهیه یک برنامه عمل مناسب برای اجرای تصمیمات می‌توانید میزان پیشرفت آن را از نظر زمان و هزینه اندازه‌گیری کنید. برای نظارت بر عملکرد مالی، هزینه‌های واقعی را با بودجه مقایسه کنید. در کنار این کار باید هزینه‌های نهایی و درآمدهای ایجاد شده را به نرخ روز پیش‌بینی کنید. یک نمودار پیشرفت سالیانه برای خود درست کنید و با ثبت عملکرد واقعی پروژه بر روی آن، پیشرفت واقعی کار را با برنامه اولیه مقایسه کنید. از این طریق می‌توانید ضمن مشخص کردن مشکلات انجام پروژه، به بررسی علل آنها بپردازید. اگر برنامه شما نیاز به اصلاح دارد، کلیه تغییرات، دلایل آنها، نام کسانی که مجوز اعمال تغییرات را داده‌اند، و نتایج حاصل از انجام تغییرات را در پرونده پیشرفت کار ثبت کنید.

۹۲ هنگامی که بنا به دلایل قانونی تصمیم زیردست خود را لغو می‌کنید، حتماً دلایل این کار را برای او توضیح دهید.

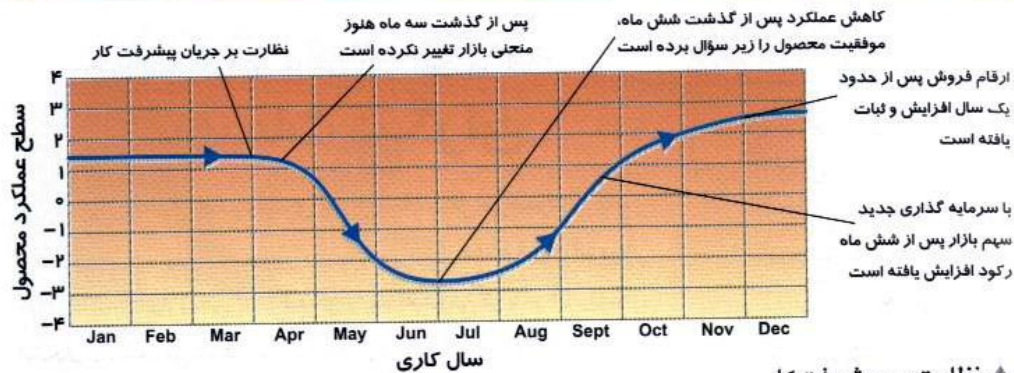


بررسی ادواری پروژه

شما باید پیشرفت یک پروژه را به صورت مستمر و منظم مورد بررسی قرار دهید تا مطمئن شوید که تصمیم اولیه شما (به ویژه تصمیماتی که کل پروژه را تحت الشعاع قرار می‌دهند) هنوز هم درست است. برای این کار لازم است که از قبل فواصل زمانی مشخصی را تعیین کنید. راه دیگر، استفاده از وقفه‌هایی است که به طور طبیعی در جریان کار به وجود می‌آیند. گاه لازم است برای برگرداندن یک پروژه به مسیر اصلی خود اقدامات سریعی انجام دهید و بخشی از برنامه عمل یا کل آن را تغییر دهید. همیشه برنامه‌های احتیاطی را نیز از قبل در نظر بگیرید چرا که ممکن است بنا به دلایل مختلف (مانند عملکرد ضعیف کارکنان) مجبور شوید پروژه را در وسط کار ناتمام بگذارید. فواصل زمانی معینی (مثلاً زمان پایان یافتن تحقیقات در خصوص میزان اعتبار و درستی تصمیمات یا زمان مشخص شدن برنامه اولیه انجام پروژه) را از قبل مشخص کنید تا طی آنها بتوانید در مورد «ادامه یا عدم ادامه» تصمیمات خود تصمیم بگیرید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- فهرست اقدامات لازم را در اختیار کلیه افراد ذی ربط قرار دهید.
- تصمیم به عدم ادامه تصمیم قبلی به این معنی است که باید کار را از اول شروع کنید.
- گاهی اوقات تبدیل شکست به پیروزی عاقلانه‌تر از این است که کل پروژه را به طور کلی کنار بگذارید.
- فقط در صورتی تصمیم زیردستان خود را لغو کنید که هیچ راه چاره دیگری وجود نداشته باشد.
- هنگام نظارت بر جریان پیشرفت پروژه باید کار را از زوایای مختلف بررسی کنید.



▲ نظارت بر پیشرفت کار

این نمودار جریان پیشرفت عرضه یک محصول در بازار را نشان می‌دهد. از آنجا که عملکرد محصول هر سه ماه یک بار مورد ارزیابی قرار می‌گرفت، با اتخاذ یک تصمیم دیگر مبنی بر تزریق سرمایه بیشتر، مشکل کاهش میزان فروش در طول شش ماه به راحتی اصلاح شد.

اصلاح تصمیمات

هنگام بازنگری تصمیمات اتخاذ شده از خود پرسید: «اکنون که دوباره در مورد تصمیم خود فکر کرده‌ام، اگر مجدداً امکان تصمیم‌گیری داشتم آیا با توجه به شرایط موجود باز هم همین تصمیم را می‌گرفتم؟». اگر پاسخ این سؤال منفی بود، تصمیم خود را به دقت بازنگری کنید و کلیه موارد نامطلوب آن را تغییر دهید. گاهی اوقات ممکن است این کار به معنی سرمایه‌گذاری بیشتر یا عوض کردن برخی از کارکنان باشد. مدیری با توجه به اطلاعات به دست آمده از بازار، محصول جدیدی را به بازار عرضه کرد و بعد متوجه شد که تصمیم وی اشتباه بوده است. این مدیر پس از بازنگری پیشرفت کار، برنامه عرضه محصول مذکور را به طور کلی تغییر داد و کارکنانی که با این پروژه در ارتباط بودند را عوض کرد. در نتیجه این کار، عرضه محصول در بازار با موفقیت روبرو شد.

۹۳ اگر در تصمیم خود مبنی بر ادامه دادن کاری مردد هستید و انگیزه کافی ندارید، آن کار را انجام ندهید.

لغو تصمیمات اتخاذ شده

نظارت بر پیشرفت کار ممکن است شما را به این نتیجه برساند که تصمیمات اتخاذ شده اثربخش نبوده و یا در اثر یک سری مسائل پیش‌بینی نشده با شکست روبرو شده‌اند. اگر ناگزیر از لغو تصمیمی هستید که توسط شخص دیگری اتخاذ شده است، این کار را در نهایت دقت انجام دهید. با تدبیر و حساب شده رفتار کنید و در عین حال به یاد داشته باشید که همواره باید منافع سازمان و رفاه کارکنان آن را در درجه اول اهمیت قرار دهید. اگر تصمیمی آینده یا وضعیت مالی سازمان یا کارکنان آن را با خطر روبرو می‌کند، بلافاصله نسبت به آن واکنش نشان دهید. با تمام افراد دخیل در اجرای تصمیمات اولیه صحبت کنید. اگر نتوانستید راهی برای حل مشکل پیدا کنید، کل فرایند تصمیم‌گیری را دوباره از ابتدا آغاز کنید.

۹۴ اگر تصمیمات شما مناسب نیستند آنها را اصلاح کنید.

۹۵ هر گونه تغییر در اجرای برنامه اولیه را حتماً ثبت کنید.

پذیرش مسئولیت تصمیمات دیگران

در اکثر موارد اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان منتقل می‌شود. هر چند که در نهایت مسئولیت تصمیمات با شخص اختیار دهنده است، اما به خاطر داشته باشید زمانی که وظیفه‌ای را برعهده می‌گیرید و آن را به انجام می‌رسانید، مسئولیت موفقیت عملکرد شما با خودتان است.

۹۶ اگر مافوق شما اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد یک مسئله را به شما محول کرده است لازم نیست که هر روز در این مورد به او گزارش بدهید.

تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری

گاهی اوقات مافوق شما به شما اختیار می‌دهد که در مورد موضوعی تصمیم بگیرید. در این گونه موارد ابتدا باید بفهمید که آیا مسئولیت اتخاذ تصمیم به طور کلی با شما است یا این که مافوق شما می‌خواهد در نهایت خودش تصمیم‌گیرنده باشد. اگر تفویض اختیار به صورت کامل است فقط باید مافوق خود را در جریان «آنچه لازم است بداند» (در مورد فرایند تصمیم‌گیری و اجرای آن) قرار دهید. اما اگر قرار است مافوق شما به شدت در کار شما دخالت داشته باشد، هرگز کورکورانه از دستورات او پیروی نکنید و با سیاست و درایت و با استفاده از بحث و استدلال سعی کنید حرف خود را به کرسی بنشانید. در این میان حتماً شخصیت و خصوصیات اخلاقی مافوق خود را نیز در نظر داشته باشید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- در صورت نیاز به توضیحات بیشتر، کلیه نکاتی که برایتان مبهم است را روی یک صفحه کاغذ یادداشت کنید.
- اگر می‌خواهید افراد مافوق نظرات شما را راحت‌تر بپذیرند، به آنها تلقین کنید که این نظرات در واقع نظرات خود آنها بوده است.
- در مواقعی که مسئولیت تصمیم‌گیری به شما محول شده، اگر متوجه شدید که تصمیم شما درست نبوده است بلافاصله از دیگران کمک بخواهید.
- «بله - قربان» گویی اثرات نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت.

۹۷ هنگامی که کسی از شما راهنمایی می‌خواهد با خود فکر کنید که اگر مسئولیت تصمیم‌گیری با خودتان بود چه کار می‌کردید.



کمک در تصمیم‌گیری

زمانی که تصمیم‌گیرنده‌ای از شما درخواست می‌کند که در امر تصمیم‌گیری به او کمک کنید، گاهی اوقات لازم است کارهایی از قبیل طراحی یک سناریو، بررسی واکنش احتمالی رقبای، یا مشخص کردن محدودیت‌های فنی و فرصت‌های موجود را انجام دهید. هر چند که قرار نیست شما به جای فرد مذکور تصمیم بگیرید و در این میان وظیفه شما صرفاً کمک کردن است، اما اگر معتقدید که توجه به نظر شما منجر به اتخاذ تصمیم درست خواهد شد، از هر فرصتی برای اعمال نفوذ بر تصمیم فرد تصمیم‌گیرنده استفاده کنید. عقیده خود را بدون ترس و نگرانی بیان کنید؛ در غیر این صورت هیچ کمکی به او نکرده‌اید. هرگز برای خوش خدمتی یا جلب نظر تصمیم‌گیرنده نظرات خود را تغییر ندهید - با این کار به تدریج از چشم همه خواهید افتاد.



کارمند نکات مهم
موجود در توضیحات کتبی
را سؤال می‌کند

▲ درک توضیحات

اگر فکر می‌کنید توضیحات ارائه شده برای انجام یک وظیفه کافی نیست باید از رئیس خود بخواهید که دقیقاً مواردی که از شما انتظار می‌رود را روی کاغذ بنویسد. در غیر این صورت ممکن است نتوانید به نتایج مطلوبی دست پیدا کنید.

درک مسئولیت‌ها

برای موفقیت بیشتر در انجام وظایف خود، قبل از هر چیز مشخص کنید که در مقابل چه چیزهایی پاسخگو هستید و انجام چه کارهایی، به چه نحوی، و در چه مدت زمانی از شما انتظار می‌رود. برای نظارت و انجام بهتر وظایف یک برنامه عمل برای خود تنظیم کنید. اما فراموش نکنید که گاهی اوقات موضوع مسئولیت شما صرفاً به پاسخگویی در برابر یک سری مسائل ختم نمی‌شود. به دقت در مورد روابط خود با دیگران و رابطه وظیفه خود با وظایف دیگران فکر کنید و ضمن مشخص کردن اهداف مشترکشان، همیشه آنها را مد نظر داشته باشید. وظایف خود را با این هدف انجام بدهید که در عین موفقیت آمیز بودن، لطمه‌ای به موفقیت کل مجموعه وارد نسازد.

نیاز به توضیحات بیشتر

زمانی که وظیفه‌ای به شما محول می‌شود باید به خوبی در مورد آن توجیه باشید. اگر فکر می‌کنید که منظور رئیس خود را درست متوجه نشده‌اید کلیه موارد ابهام را یادداشت کنید تا بعداً از او توضیحات بیشتر بخواهید. مهم نیست که موارد ابهام به دلیل حجم زیاد اطلاعات یا به دلیل عدم توانایی رئیس شما در انتقال درست مطالب بوده باشد؛ در هر صورت شما باید به دنبال پاسخ سؤال‌های خود باشید. در عین حال برای گرفتن توضیحات، بیش از اندازه مزاحم رئیس خود نشوید. به جای این کار همه موارد ابهام را جمع و سپس برای رفع آنها یک جلسه حضوری درخواست کنید.

بایدها و نبایدها

- ☒ اگر تصمیم مقام مافوق شما اشتباه است حتماً نسبت به آن اعتراض کنید.
- ☒ آن قدر سؤال کنید تا توضیحات ارائه شده را به طور کامل درک کنید.
- ☒ اگر متوجه توضیحات شده‌اید حتماً با بازخورد مناسب این موضوع را به فرد توضیح دهنده بجهانید.
- ☒ اگر مداخله افراد مافوق در کار شما زیاده از حد است حتماً به صورت مؤدبانه نسبت به این کار اعتراض کنید.
- ☒ سعی نکنید اختیار تصمیم‌گیری را از مقام مافوق خود سلب کنید.
- ☒ هرگز تصمیمی را صرفاً به خاطر حفظ آرامش نپذیرید.
- ☒ فراموش نکنید که باید تصمیمات خود را به افرادی که در نهایت حق تصمیم‌گیری با آنها است، «بقبولانید».
- ☒ مسئولیت‌های خود در قبال افرادی که با شما کار می‌کنند را فراموش نکنید.

۹۸ به راحتی در برابر مداخله‌های مقامات مافوق تسلیم نشوید و سعی کنید با لحنی متقاعد کننده از موضع خود دفاع کنید.

تصمیم‌گیری جدید بر اساس تصمیمات قبلی

در اکثر موارد تصمیمات شما منجر به اتخاذ یک سری تصمیمات جدید می‌شوند و به این ترتیب یک فرایند مستمر بازخورد و تجزیه و تحلیل را به وجود می‌آورند. برای تصمیم‌گیری موفقیت‌آمیز بر اساس تصمیمات قبلی، به تجربیات موفق و ناموفق حاصل از برنامه عمل‌های گذشته توجه کنید.

همیشه برای رویارویی با حوادث غیرمترقبه‌ای که ممکن است بر برنامه‌های شما تأثیر بگذارند آمادگی داشته باشید.

۹۹

بازنگری اهداف

در فواصل زمانی منظم به بررسی تصمیمات پیردازید تا مطمئن شوید که با هدف‌های نهایی شما مغایرتی ندارند. اگر اهداف اولیه شما هنوز هم دارای اعتبار هستند، فکر کنید که اتخاذ چه تصمیماتی می‌تواند در توسعه بیشتر آنها تأثیر گذار باشد. اگر این اهداف در حال حاضر فاقد اعتبار هستند ضمن تجدید نظر در هدف‌های اجرایی خود، مجدداً در مورد آنها فکر کنید. به عنوان مثال ممکن است زمانی که تصمیم می‌گیرید محصول خود را مستقیماً به دست خرده‌فروشان برسانید با عکس‌العمل نامطلوبی از جانب عمده‌فروشان و واسطه‌ها روبرو شوید که در نهایت بتواند ضرر سنگینی را برای شرکت شما به دنبال داشته باشد. در این صورت آیا تصمیم خود را عوض می‌کنید یا با عمده‌فروشان کنار می‌آیید؟ در چنین شرایطی لازم است که در مورد بهترین راه رسیدن به اهداف خود تصمیم بگیرید.

۱۰۰ برای مشخص‌تر شدن هدف‌ها، تعداد آنها را محدود کنید.

۱۰۱ در صورت تغییر شرایط، آمادگی لازم برای ایجاد تغییرات متناسب در برنامه عمل خود را داشته باشید.

اولویت‌بندی تصمیمات

تصمیمات ضروری و فوری را بلافاصله اتخاذ کنید و برای این کار منتظر بودجه سالانه یا برنامه‌ریزی نشوید. در حالت عادی نمی‌توان در چرخه برنامه‌ریزی و تنظیم بودجه جایی برای موارد غیر مترقبه (مانند ظهور محصولی کاملاً جدید که در عین شباهت با محصول شما از کارایی بیشتری برخوردار است) در نظر گرفت. مقابله با وقایعی از این قبیل نیازمند انجام یک سری اقدامات فوری است که در روال عادی و پیش‌بینی شده برنامه‌ریزی و تنظیم بودجه نمی‌گنجند. در مورد مثال مذکور ممکن است اولویت با سرمایه‌گذاری مجدد و سریع به منظور استفاده از تکنولوژی جدید باشد در صورتی که نه بودجه و نه برنامه پیش‌بینی شده به شما اجازه چنین کاری را نمی‌دهد. در چنین شرایطی باید بلافاصله و بر حسب ضرورت تصمیم بگیرید.



درس گرفتن از موفقیت‌ها

در کار مدیریت، تجزیه و تحلیل رویدادها پس از وقوع همانند کالبد شکافی در پزشکی است - هر دو کار پس از وقوع حوادث ناگوار انجام می‌شوند و معمولاً هنگام موفقیت به آنها توجهی نمی‌شود. اما توجه داشته باشید که پی بردن به علت موفقیت یک تصمیم به اندازه تجزیه و تحلیل دلایل شکست آن حائز اهمیت است. ممکن است شرایط خاص یک تصمیم‌گیری یا برنامه عمل هرگز تکرار نشود اما با استفاده از یک روش شناسی موفق می‌توان تجربیات مفید حاصل از یک تصمیم‌گیری موفق را در برنامه‌ریزی‌های آتی نیز به کار گرفت. برای این منظور استفاده از روش «بازنگری اقدامات» (مانند روشی که ارتش ایالات متحده به کار می‌برد) بسیار مفید است. پس از اجرای هر تصمیم در خصوص مواردی که با موفقیت و عدم موفقیت انجام شده است به بحث و گفت‌وگو بنشینید. اما کار را در اینجا رها نکنید. تجربیات به دست آمده را یادداشت کنید تا خود شما و دیگران بتوانید در آینده از آنها استفاده کنید.

بازنگری برنامه عمل

جلساتی را برای بازنگری برنامه عمل اختصاص دهید. در طی جلسه جنبه‌های مثبت و منفی وضعیت مورد نظر را بررسی کنید تا در آینده نیز بتوانید نتایج موفقیت‌آمیزی کسب و در عین حال از بروز اشکالات قبلی جلوگیری کنید.

ارزیابی اثربخشی تصمیمات

مشکل اولیه که نیازمند تصمیم‌گیری بوده است را تعریف کنید

دلایل ظاهری مشکل اولیه را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید

اقدامات انجام شده جهت رفع مشکل را مجدداً بررسی کنید

اثربخشی اقدامات انجام شده را بررسی کنید

از نتایج حاصل از اقدامات انجام شده درس بگیرید



دادن بازخورد مثبت باعث افزایش روحیه می‌شود

گوش دادن فعال افراد را به مشارکت بیشتر تشویق می‌کند

مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

گزینه‌ها

۱ - هرگز

۲ - گاهی اوقات

۳ - غالباً

۴ - همیشه

اشتباه در تصمیم‌گیری اجتناب‌ناپذیر است، اما با به کار گرفتن فرایندها، تکنیک‌ها و ابزارهای مناسب می‌توانید احتمال انتخاب راه حل‌های درست را افزایش دهید. برای ارزیابی مهارت‌های تصمیم‌گیری خود از خودآزمایی زیر استفاده کنید. با صداقت و واقع‌بینی به سؤال‌ها پاسخ دهید.

اگر پاسخ شما «هرگز» است، گزینه ۱ و اگر پاسخ شما «همیشه» است گزینه ۴ را علامت بزنید و ... در پایان امتیاز خود را جمع بزنید و با مراجعه به قسمت تجزیه و تحلیل داده‌ها، میزان مهارت خود را در تصمیم‌گیری تعیین کنید. با توجه به پاسخ‌های خود، زمینه‌هایی که نیازمند بهبود هستند را مشخص کنید.

۲ قبل از تصمیم‌گیری موقعیت‌ها را به طور کامل و با دقت تمام تجزیه و تحلیل می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱ من به موقع تصمیم می‌گیرم و پیگیری‌های لازم را برای اجرای تصمیم خود به عمل می‌آورم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۴ برای تصمیم‌گیری از ترکیبی از روش‌های منطقی و خلاق استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳ در مواردی که تصمیم‌گیری توسط شخص من ضرورت ندارد، اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۶ به شناخت و درک فرهنگ سازمانی توجه دارم و از آن به نفع تصمیمات خود استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۵ قبل از شروع فرایند تصمیم‌گیری در مورد نوع تصمیمی که می‌خواهم بگیرم به خوبی فکر می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۷ عوامل مهم در تصمیم‌گیری را بر اساس قانون «۸۰/۲۰» اولویت‌بندی می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۸ برای حمایت و تبیین تصمیمات استراتژیک از استدلال‌های قوی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۹ تا آنجا که ممکن است در فرایند تصمیم‌گیری از مشارکت افراد استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۰ برای اتخاذ تصمیم درست با همه افراد با صلاحیت مشورت می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۱ نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را هم در مورد سازمان خود و هم در مورد رقیب مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۲ با اتخاذ یک روش خلاق و پویا ایده‌های منسوخ و کهنه را ریشه کن می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۳ گروه‌های کاری را به تفکر گروهی تشویق می‌کنم و آنها را از تک‌روی و داشتن تعصبات نابجا برحذر می‌دارم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۴ قبل از شرکت در جلسات همیشه خود را آماده می‌کنم و دیگران را نیز به این کار تشویق می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۵ برای ارزیابی راه‌حل‌های موجود از معیارهای عینی و واقعی استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۶ از کلیه منابع اطلاعاتی مفید موجود در داخل و خارج سازمان استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۷ کلیه کنش‌ها و واکنش‌های مؤثر بر/ ناشی از تصمیمات خود را در نظر می‌گیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۸ هنگام پیش‌بینی وضعیت آینده و رسیدن به نتایج از پیش تعیین شده، احتمالات مختلف را در نظر می‌گیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۱۹ در صورت لزوم برای تصمیم‌گیری از کامپیوتر کمک می‌گیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۰ سعی می‌کنم خطرپذیری را به حداقل ممکن برسانم ولی خطرپذیری‌های واجب و ضروری را با اعتماد به نفس کامل می‌پذیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۱ برای پیش‌بینی بهتر آینده از سناریوهای مختلف استفاده و کارایی برنامه‌ها را آزمایش می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۲ اگر تصمیمی را درست بدانم آن را اتخاذ می‌کنم و نگران به خطر افتادن موقعیت خود نیستم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۳ در تمام مراحل مختلف تصمیم‌گیری به دنبال تأیید و حمایت تصمیمات خود هستم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۴ هنگام برنامه‌ریزی برای اجرای تصمیمات از نظر و کمک همه اعضای گروه استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۵ فرد مشخصی را برای پیگیری هر یک از مراحل مختلف برنامه عمل تعیین می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۶ تصمیمات خود را آشکارا، صادقانه و هر چه سریع‌تر به اطلاع دیگران می‌رسانم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۸ برای کنترل جریان پیشرفت کار، سیستم‌های نظارتی مناسب در نظر می‌گیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۷ افراد را تشویق می‌کنم که نظرات و اعتراضات خود را به راحتی بیان کنند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۰ تصمیمات خود را به وضوح توضیح می‌دهم و اطمینان حاصل می‌کنم که افراد آنها را درست درک کرده باشند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۲۹ برای کشف موفقیت‌ها و شکست‌ها و درس گرفتن از آنها از جلسات بازنگری فعالیت‌ها استفاده می‌کنم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۲ مراقب هستم که جلسات با اتخاذ تصمیمات مشخص و معین به پایان برسند.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

۳۱ مسئولیت عملکرد افرادی که استخدام می‌کنم را شخصاً و به طور کامل بر عهده می‌گیرم.

۱	۲	۳	۴
---	---	---	---

تجزیه و تحلیل

مجدداً مرور کنید و سعی کنید شیوه‌هایی را به کار ببرید که قبلاً از آنها استفاده نمی‌کردید.

امتیاز ۹۵-۶۵: مهارت‌های تصمیم‌گیری شما اساساً خوب هستند ولی سعی کنید آنها را بهبود ببخشید.

امتیاز ۹۶-۱۲۸: در تصمیم‌گیری مهارت بالایی دارید اما مغرور نشوید و به دنبال پیشرفت بیشتر در این زمینه باشید.



اکنون که به طور کامل به سؤال‌های این خودآزمایی پاسخ داده‌اید، جمع امتیازات خود را حساب کنید. با خواندن ارزشیابی مربوطه می‌توانید عملکرد خود را ارزیابی کنید. فراموش نکنید که میزان مهارت شما هر قدر که باشد باز هم جای بهبود و پیشرفت دارد. مهم‌ترین نقاط ضعف خود را مشخص کنید و سپس به قسمت‌های مربوطه در این کتاب مراجعه کنید تا بتوانید از توصیه‌های عملی و نکات مهم آنها برای بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری خود استفاده کنید. امتیاز ۶۴-۳۲: در تصمیم‌گیری ضعیف هستید. قسمت‌هایی که در آن امتیاز خوب نیاورده‌اید را

مدیران برجسته برجسته



مدیران

تصمیم گیری در محیط کار

با کمک فنون کاربردی این کتاب می‌توانید ضمن تجزیه و تحلیل فرایند تصمیم گیری، سبک خاصی را برای خود انتخاب کنید و تصمیمات خود را با اثربخشی بیشتری به اجرا در آورید.

متن ساده و تصاویر واضح کتاب کلیه جنبه‌های تصمیم گیری رسمی و غیر رسمی را برای شما توضیح می‌دهند.

خودآزمایی‌های ساده به شما کمک می‌کنند که مهارت‌های تصمیم‌گیری خود را ارزیابی کنید.

نمودارها و روندنماهای قابل فهم کتاب، سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری را با ارائه مثال‌های مفید به شما نشان می‌دهند.

Sponsored by ...

KAYLA

e-mail: kayla@usa.com
Tel: +98(21)2066913
Fax: +98(21)2093673



e-mail: G.D.E@systemgroup.net

