

**تصمیم گیری**

تصمیم گیری کاری است که یک مدیر مرتباً انجام میدهد و آن عبارت از ارائه ی پایخ شما به مسایل است. منظور از مسایل مشکلات نیست بلکه نکات مبهم مواردی که نیاز به تشخیص و اقدام دارند یا هر موقعیتی که باید کاری درباره ی آن انجام شود نیز مد نظر است. به عنوان یک مدیر با جریانی از این مسایل مواجهید و حل آن به عهده ی شماست. ممکن است با چندین نوع مسئله از جمله مسایل مالی ، مسایل فنی ، مسایل مربوط به روابط انسانی ، مسایل مربوط به سیاست های سازمان و غیره برخورد کنید. بعضی از آنها شما را میترسانند درحالی که تعدادی مثل نحوه ی پاسخ دادن به بازار جدیدی که به طور غیرمنتظره ای باز شده است فرصت های هیجان انگیزی را برایتان به ارمغان می آورد. بعضی از آنها برای سازمان با ارزش و بعضی کم اهمیت هستند. به هر حال در تمام موارد هر قدر تصمیم های شما متناسبتتر باشند کارایی تان به عنوان یک مدیر بیشتر است.

به صورت ساده میتوان گفت در حل مشکلات چهار مرحله وجود دارد:

۱. شناخت مسئله
۲. تعیین راه حل
۳. به کار گرفتن راه حل
۴. کنترل میزان عملکرد راه حل

اما در چنین فرآیندی گره های زیادی از جمله موارد زیر وجود دارند:

- ممکن است برای حل مسئله ای چندین راه پیدا شود که انتخاب یکی از آنها مشکل باشد.
- ممکن است حل یک مشکل باعث ایجاد مشکلات دیگری شود.
- برای بعضی مسایل راه حل کاملاً قانع کننده ای وجود ندارد.
- ممکن است برای به کار گرفتن راه حل ایده آل وقت و منابع کافی در اختیار نداشته باشید.
- فکر کردن درباره ی «حل» مسایل ممکن است باعث شود آنها را به حالت مثبت و با دید فرصتها و موقعیت های جالب ببینید.

برای حل مسایل راه حل های متعددی موجود دارد که بعضی بیشتر از بقیع مبتنی بر اصول درست و قابل تکیه هستند . شما میتوانید از طریق چک لیست های زیر تشخیص دهید که کدام یک برای شما مفید تر هستند.

**راه سریع و / یا نادرست**

۱. هنگام اتخاذ تصمیم کدامیک از راه های زیر را انتخاب میکنید؟

- به رئیس و اگذار میکنم
- گروهی را انتخاب کرده مسئولیت اتخاذ تصمیم را به آن گروه می دهم
- اول هرکاری که به نظرم میرسد انجام میدهم واگر ثمربخش نبود راجع به راه حل دیگری فکر میکنم
- هر راه حلی را که در آخرین بار برای مسئله ی مشابه این مسئله انتخاب کرده ام را برمیگزینم
- کاری را که هزینه یا دردسر کمتری داشته باشد انجام میدهم
- تصمیمی میگیرم که فکر میکنم رئیسم خواستار آن است
- به این امید که مشکل رفع خواهد شد تصمیمی نمیگیرم
- امیدوارم که با گذشت زمان راه حل خود به خود آشکار شود

تمام ما گاهی از چنین راه هایی استفاده میکنیم مخصوصا زمانی که با موقعیت های پیچیده مواجه میشویم و وقت شکافتن آنها را نداریم. در این صورت بدون سلاح وارد میدان می شویم و امکان دارد برنده هم بشویم اما برای اتخاذ تصمیم راه های مبتنی بر اصول درست نیز وجود دارند.

## تصمیم گیری منطقی

اساتید درس مدیریت چند راه برای تصمیم گیری منطقی پیشنهاد کرده اند . نظر آنان این است که هنگام اتخاذ تصمیم باید بیشتر از آنچه برای راه های ذکر شده در بالا فکر میشود ، تعمق شود. اگر راه حل منطقی برای اتخاذ تصمیم انتخاب کنید بر اساس اصول درست کار کرده و تمام عوامل و امکانات مربوطه را در نظر گرفته اید. در زیر پرسش هایی که برای تعقیب چنین راهی باید از خودتان بپرسید ذکر شده اند . من آنها را طوری پشت سر هم قرار داده ام که به صورت یک زنجیره ی عملی به نظر برسند . اما به خاطر داشته باشید که هنگام حل یک مشکل اغلب نیاز دارید به اول بازگشته دوباره به پرسش هایی که قبلا پاسخ داده اید یا به علت عدم ارتباط زیاد ندیده گرفته اید توجه کنید.

## تشخیص مسئله

تعداد زیادی از مدیران به دنبال حل مسایلی می روند که اشتباه هستند . در اینجا پرسش هایی ذکر شده که تفکر درباره ی آنها باعث میشود وقت شما روی راه های غیر عملی و بی نتیجه تلف نشود.

خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. چه نوع تصمیمی لازم است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• تکنیکی
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• انسانی
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• مالی
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• سیاسی
		• سایر موارد را ذکر کنید
		۲. دلیل نیاز به اتخاذ تصمیم چیست؟
		۳. مسئله چیست
خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. آیا مسئله:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• ترساننده است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• فرصتی را عرضه میکند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. آیا قبلا با چنین مسئله ای مواجه شده ایم؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. اگر مواجه شده ایم ، توانسته ایم آن را حل کنیم؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. آیا این مسئله نشانه ای از یک مسئله ی عمیقتر است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. اگر چنین است ، باید زودتر با آن برخورد شود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹. آیا مسئله نمونه ای از رشته مسایل مرتبط به هم است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۰. اگر چنین است این مسئله میتواند بدون حل بقیه ی مسایل حل شود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱. برای حصول اطمینان از شناخت تمام عوامل مرتبط به چه اطلاعات دیگری نیاز دارم؟

به عنوان مثال:

- چه فردی یا چه چیزی همراه مسئله است؟
- مسئله در کجاست؟
- مسئله تا چه اندازه بزرگ است؟
- مسئله چه موقع شروع شده است؟
- مسئله هر چند وقت یکبار اتفاق می افتد؟
- سایر موارد را ذکر کنید

### تعیین راه برخورد با مسئله

در اینجا چند پرسش دیگر ذکر شده است که ممکن است فکر کردن درباره ی آنها شما را از انجام اقدام عجولانه و در نهایت پشیمانی باز دارد:

آری

خیر

- |                          |                          |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا واقعا مسئله مربوط به حوزه ی مسئولیت من است؟                                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا اگر حل نشود مهم است؟  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا باید با سایر افراد برای اتخاذ تصمیم همکاری کنم؟                               |
|                          |                          | ۴. اگر چنین است چه کسانی باید با من همکاری کنند؟                                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا باید آن را به یک نفر یا عده ی بیشتری از کارکنانم واگذار کنم؟                  |
|                          |                          | ۶. اگر این طور است باید به کدامیک واگذار کنم؟  |
|                          |                          | ۷. در مقایسه با سایر کارهایی که باید انجام دهم چه اولویتی میتوانم به این مسئله بدهم؟ |
|                          |                          | ۸. آیا باید  |
|                          |                          | • به دنبال یک راه حل همیشگی بروم؟  |
|                          |                          | • یک راه حل موقتی کافی است؟  |
|                          |                          | ۹. چه اندازه وقت ، پول و منابعی را میتوانم صرف پیدا کردن راه حل کنم؟                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۰. آیا از راه حلی که قبلا برای مسائل مشابه به کار گرفته شده میتوانم استفاده کنم؟    |
|                          |                          | ۱۱. به غیر از من چه فرد دیگری باید راه حل های مرا بپذیرد؟                            |

۱۲. چه اهداف و نظرات بخصوصی در قسمت من یا در سازمان باید در حل آنها مد نظر قرار گیرد؟
۱۳. افراد مختلف در چه زمینه هایی از راه حلی که ممکن است به آن برسم انتقاد خواهند کرد؟
۱۴. راه حل من باید جوابگوی چه معیار پذیرشی ( برای من و دیگران) باشد؟
۱۵. این معیارها را چگونه بر حسب اهمیت آنها درجه بندی کنم؟

### پیدا کردن راه حل های ممکن

در اینجا پرسش هایی که ممکن است به شما در رسیدن به چند راه حل کمک کند مطرح شده اند. هدف این است که فکر شما از اولین راه حلی که به مغزتان خطور کرده آزاد شده و حول راه حل های دیگر گردش کند.

آری خیر

۱. آیا میتوانم خود را مجبور به پیدا کردن چند راه حل بکنم بدون اینکه قبلا از آنها انتقاد کرده باشم؟  آری  خیر
۲. آیا می توانم مقایسه ی مفیدی بین مسئله ی خودم و مسایل سایر شئون زندگی - ورزش ، زندگی خانوادگی و غیره انجام دهم؟  آری  خیر

۳. آیا می توانم راه حل های ذهنی پیدا کنم که شامل عناصری باشند که احتمالا بتوانند منتج به راه نهایی شوند؟ برای مثال با :

- نگاه کردن مسئله از زاویه ای دیگر
- بررسی مجدد مسئله
- فکر کردن راجع به اینکه چگونه باید مسئله ی متضاد آن را حل کرد
- بزرگ جلوه دادن مسئله
- فکر کردن و جستجو درباره ی اینکه افراد مشهور چگونه ممکن است با آن برخورد کنند
- تصور اینکه بعضی از محدودیتها تاثیر چندانی ندارند

آری

خیر

۴. آیا همکاران مسن تر و عاقل تری دارم که برای اخذ نظرشان به آنها مراجعه کنم؟  آری  خیر
۵. آیا به نظر افراد خارج از سازمان نیاز دارم؟  آری  خیر
۶. آیا می توانم با همکاری همکاران و با استفاده از روش (تحرک مغزی) brainstorming از عقاید دیگران آگاه شوم بدون اینکه با هر گونه انتقاد یا ارزیابی باعث قطع ابراز عقیده ی آنها شوم  آری  خیر
۷. آیا می توانم بپذیرم که امکان دارد غیر معمولی ترین عقاید منجر به راه حلی عملی شوند؟  آری  خیر

## ارزیابی راه حل های ممکن

این پرسش ها در انتخاب مناسب ترین و عملیترین راه حل به شما کمک میکند.

۱. آیا می توانم یکی از راه های ارزیابی تغییرات پیشنهادی را که در چک لیست های مربوط به برخورد با تغییر ذکر شده اند به کار گیرم؟
۲. کدام راه حل ممکن به نظر می رسد ارزش بررسی بیشتری دارد؟
۳. فواید استفاده از هر راه حل چیست؟
۴. چه مقدار وقت و پول صرف آن خواهد شد؟
۵. هر راه حل چه مشکلاتی ممکن است ایجاد کند؟
۶. اگر شرایط به طرق گوناگونی که قابل پیش بینی است تغییر کنند هر راه حل تا چه حد مطلوب خواهد بود؟
۷. در کدام راه حل جنبه های مثبت بر جنبه های منفی می چربد؟
۸. اگر هیچ کدام از راه حل ها فایده کننده به نظر نمی رسند کدامیک بهتر است؟
۹. کدام راه حل بهترین معیار پذیرشی را که در بند ۱۴ در تعیین راه برخورد با مسئله ذکر شده است را دارد؟

## ارزیابی تصمیمی که گرفته اید

در اینجا پرسش هایی درباره ی آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد ذکر شده است.

۱. تصمیم من چه تاثیری بر سایر افراد خواهد داشت؟
۲. در اجرای تصمیم چه کسی به من کمک خواهد کرد؟
۳. به هر فرد چه چیزی را باید گفت؟
۴. چگونه باید به آنها بگویم؟
  - رودررو
  - با تلفن
  - با نوشتن نامه یا یادداشت
۵. چه موقع باید به آنها گفته شود؟
۶. آیا به کارهای زیر نیازی هست؟
  - باز آموزی
  - به روز در آوردن
۷. آیا مقاومتی در مقابل آن خواهد بود؟ (اگر چنین است چک لیستهای درباره ی برخورد با تغییر را ببینید)
۸. برای کنترل تصمیم گرفته شده چه کاری باید انجام دهم تا در صورت نیاز آن را اصلاح کنم؟

تصمیم گیری ، فعالیتهای مدیریت نیست. اغلب فعالیت های ذکر شده در این کتاب لزوما شما را درگیر تصمیم گیری میکنند . برای مثال در مورد اینکه چگونه پروژه ی جدیدی را برنامه ریزی کنید یا چگونه برای کارکنان انگیزه ایجاد کنید. اتخاذ بعضی تصمیم ها سخت تر است و بعضی ها هم ریسک های بزرگی را می طلبند. اما شما در هر روز از زندگی کاری تان به عنوان یک مدیر باید تصمیم های متنوعی بگیرید.

پیشنهاد: همیشه در پی انتخاب راه های منطقی باشید اما آن قدر معطل نکنید که دیگر خیلی دیر شده باشد.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی