مباحث مرتبط با نیروی انسانی(32)

تصمیم‌گیری در سازمان (2)

در نوشتار ترجمه‌ای قبلی در مورد تصمیم‌گیری در سازمان و اهمیت آن و همچنین در مورد اصول تصمیم‌گیری موثر مطالبی بیان شد. در این نوشتار عناصر سازنده تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد.



به طور کلی عناصر سازنده‌ی یک تصمیم‌گیری کارآمد شامل موارد زیر است:

عنصر سازنده‌ی اول فکر کردن به مسئله است. شناسایی و تعریف یک مشکل اولین مرحله‌ی مهم در حل مسئله و تصمیم‌گیری است. پاسخ به اولین مرحله نه تنها تعریفی از مشکل موجود را ارائه می‌دهد، بلکه مشخص می‌کند که آیا اصلا مشکلی وجود دارد یا خیر. اگر مشکلی وجود داشته باشد، آنگاه این سئوال پرسیده می‌شود که چرا مشکل ایجاد شده و تمام مسائل در نظر گرفته می‌شود. با پرسیدن مدامِ علت مشکل و تأیید پاسخ‌ها، می‌توان مشکل واقعی را پیدا کرد که در گرفتن تصمیم درست کمک کننده خواهد بود.

سئوال مکملِ سئوالِ قبلی این است که چه اتفاقی خواهد افتاد، یا می‌تواند رخ دهد؟ پرسیدنِ اینکه چه چیزی اتفاق خواهد افتاد یا باید اتفاق بیفتد مستلزم آن است که اختلافات میان واقعیت، انتظارات و تمایل یا تصور را بررسی کنیم.

عنصر سازنده‌ی دوم، طرح هدفتان است. بیان هدف مهمترین مرحله در فرآیند تصمیم‌گیری است، با این حال، این فرآیند اغلب نادیده گرفته می‌شود. این نادیده گرفتن به این دلیل است که نمی‌خواهیم وقت را برای بررسیِ هدف هدر دهید و بجای آن به راه حل‌ها بپردازید. هدف‌های بررسی نشده مشکلات واقعی را پنهان می‌کنند.

سومین عنصر سازنده تعیین معیارهایتان است. تعیین معیارها مستلزم پاسخ به سه سئوال زیر است که برای قضاوت راه حل‌های ممکن بکار می‌رود:

(1) با تصمیمی که می‌گیرید می‌خواهید به چه چیزی برسید؟

(2) با تصمیمی که می‌گیرید می‌خواهید چه چیزی را حفظ کنید؟

(3) با تصمیمی که می‌گیرید می‌خواهید از چه چیزی دوری کنید؟

عنصر سازنده‌ی چهارم این است که اولویت‌هایتان را مطرح کنید. این مرحله مستلزم آن است که معیارهایتان را اولویت‌بندی کنید. در بیشتر تصمیمات، تمام معیارها اهمیت یکسانی ندارند. با فهرستی از چیزهایی که می‌خواهید به آنها دست پیدا کنید یا دوری کنید؛ شروع کنید و آیتم‌های آن‌ها را در گروه‌هایی با اهمیت نسبی (خیلی مهم، مهم، متوسط و کم اهمیت) تفکیک کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا ببینید کدام نیازمندی‌ها اولویت مطلوبی می‌باشند. در این حالت برخی از معیارها به اندازه‌ای که فکر می‌کردید برایتان اهمیت ندارند یا ممکن است بفهمید که آن‌ها را به طور کامل یا به درستی بیان نکرده‌اید. اکنون زمان آن رسیده که معیارها را بازگویی، اصلاح و مجدداً ارزیابی کنید. وقتی معیارها را مجدداً بیان کردید، تا حد امکان تخصصی عمل کنید.

عنصر سازنده‌ی پنجم جستجوی راه حل است. پس از تعیین هدف و تعریف معیارها و اولویت‌ها، با جستجوی راه‌حل‌ها شروع کنید و سئوالات زیر را مطرح کنید:

چگونه می توانید معیارهایی که تعیین کرده‌اید را برآورده کنید؟ اقدامات احتمالی کدامند؟

شما نباید خودتان را به گزینه‌های واضحی محدود کنید. اجازه دهید معیارهایتان گزینه‌ها را تولید کنند. این کار راه حل‌هایی جدید را همراه با گزینه‌های متعدد ارائه می‌دهد. سپس این گزینه‌ها باید با معیارها و اولویت‌هایتان ادغام شوند.

عنصر سازنده‌ی ششم بررسی گزینه‌ها است. آزمایش گزینه‌ها مستلزم پاسخ به این سئوال است: این گزینه‌ها تا چه حد انطباق خوبی با هر معیار برقرار می‌کنند؟

عنصر سازنده‌ی هفتم عیب‌یابی تصمیم‌تان است. این مرحله آخرین عنصر سازنده می‌باشد. این مرحله به شما کمک می‌کند اقداماتی را برای جلوگیری، به حداقل رساندن یا غلبه بر پیامدهای منفی احتمالی انجام دهید، یعنی باید بپرسید: راه‌حلی که انتخاب کرده‌ام چه مشکلی دارد؟ فهرستی از تمام مشکلات احتمالی ارائه دهید و سپس محاسبه‌ی دقیقی از احتمال هر مشکل و تأثیر آن انجام دهید. در آخر، اقدامات پیشگیرانه را برای مقابله با مشکل بالقوه اجرا کنید.



چگونه باید عمل کنیم؟

همانطور که می‌دانیم انواع گوناگونی از تصمیم‌ها وجود دارد که در محل کار با آن‌ها مواجه می‌شویم و تصمیم‌های مختلف نیازمند استراتژی‌های گوناگون هستند. دستورالعمل‌های رفتاری زیر به اجرای درست روش‌های تصمیم‌گیری کمک می‌کنند:

1. مشکل را به طور کامل و درست تعریف و تأیید کنید. چه به عنوان گروه، چه به صورت انفرادی نباید سعی کنید مشکل را با سرعت تعریف کنید. تعریف مشکل دشوار است. مشکلات همیشه واضح نیستند. مثلاً در ابتدا ممکن است گردش مالی در محل کار را به کمبود فرصت ترفیع نسبت دهید. مصاحبه با کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند و آن‌هایی که باقی مانده اند می تواند نشان دهد که گردش مالی به دلیل کمبود منابع موجود برای انجام کارِ مورد نظر است.

2. از مشکل برای تولید راه حل استفاده کنید. ممکن است متوجه شوید مشکلاتی که بخوبی تعریف شده‌اند راه حل‌هایی را نیز در خود نهفته دارند. مثلاً اگر مشکل، نارضایتی در محل کار شامل تسهیلات ناکافی باشد، آنگاه راه حل‌ها عبارتند از چگونگی بهبود تجهیزات.
3. جوی را فراهم کنید که برای نظرات مخالف نیز ارزش قائل شود. مطمئن شوید کسانی که با شما مخالف هستند نیز همانند افراد موافق، ایده‌هایشان را مطرح کنند. تمام گزینه‌ها را به طور برابر در نظر بگیرید. محیط‌های متنوعی که بخوبی مدیریت شده‌اند، خلاقیت در تصمیم‌گیری را ارتقا داده و تفکر گروهی را ترویج می‌دهند.

ادامه دارد...

منبع:

Dehart. R. B., Denhart . J.V., Aristigueta . M.P. (2016) Managing human behavior in public and nonprofit organization, 4 Edithon , Part 5.