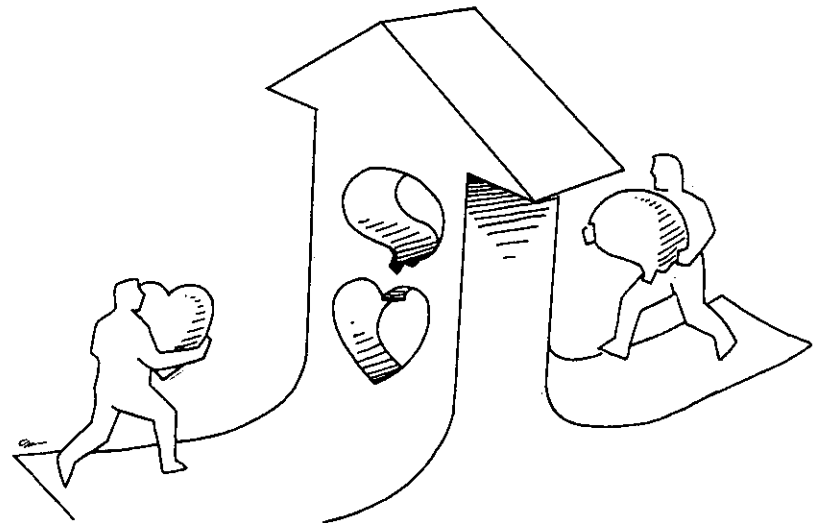


چارلز هولومن دارای درجه دکترا در علوم رفتاری، تریپست مجاز در زمینه مسائل ازدواج و امور خانواده است. استاذ ممتاز کالج آگوستا در ایالات متحده است.

هولومن همچنین در آکادمی نیروی هوایی، دانشگاه نریند و دانشگاه پلی تکنیک ویرجینیا تدریس کرده و یک افسر بازنشسته نیروی هوایی است. هولومن دارای درجات دانشگاهی در رشته حسابداری، روانشناسی از دانشگاه شمال کارولینا و روانشناسی صنعتی از دانشگاه کارولینا می باشد. وی درجه دکترای خود را در روانشناسی و رفتار سازمانی از دانشگاه واشنگتن دریافت داشته است. زمینه های اصلی علاقه و تحقیقات او عوامل تعیین کننده کارآمدی نیروی و سازمانی است.



مدیر و فکر و دل

نوشته: CHARLES R. HOLLOMAN

ترجمه: ناصرالدین حکیم شوشتری

در عدم تمایل مدیران نسبت به پذیرش این امر که بسیاری تصمیمات نمی تواند و نیازمند آن نیست تا بر استدلال مشروح و تحلیل کمی مبتنی باشد؟ نظریه های رفتار سازمانی و مدیریت در طیفی از نظریات توصیفی تا تجویزی گسترده است.

نظریه تصمیم گیری عمدتاً تجویزی بوده و مدلی تجویزی را به عنوان تکیه گاه خود ارائه می دارد. به علت رمز و رازها و تابوهای فراوان مرتبط با هرگونه بحث تصمیم گیری، لاجرم تأکیدی بیش از اندازه بر مدل عقلانی حاصل شده است. در حالی که شاید نیاز کمک به مدیران در اخذ تصمیمات بهتر، این تأکید را توجیه می کند، نیازی مداوم جهت پرداختن به این عدم توازن هم در تحقیقات و هم در آموزش وجود دارد.

این عدم توازن تنها با اشاره به قیدوندها و محدودیت های مدل عقلانی تصحیح نمی شود، آنچه مورد نیاز است درک بهتر این امر است که تصمیمات عملاً چگونه اتخاذ می شود، یا به عبارتی فهم بهتر نظریات توصیفی تصمیم گیری.

حوزه های تصمیم گیری

قدم اولیه ضروری برای تصحیح عدم توازن موجود در تأکید بیش از حد به مدل عقلانی، تشخیص دشواریهای معنایی مرتبط با عناوین مورد استفاده به منظور مشخص ساختن حوزه های مختلف تصمیم گیری است. یکی از این دشواریهای معنایی عنوان «مدل عقلانی» است که کاملاً در متون مربوط جا افتاده است و در کلیه زمینه های فعالیت سازمانی پیروان خود را دارد. از

سازمان خواهد کاست. اگرچه تعلیم ها و فنون جدید بسیاری برای آسانتر کردن و عقلانی کردن تصمیمات بوجود آمده، اما اینها اساساً ابزاری پیش نیست، ریسک موجود در تصمیم گیری را از میان برنداشته و نیاز به عامل قضاوت در تصمیمات را از بین نمی برد. زمانی که تمامی اطلاعات موجود مورد بررسی قرار گرفته باشد و همه گزینه ها ارزیابی شده باشد، هنوز نیاز به اخذ تصمیم باقی می ماند. چه این تصمیم به توسط یک شخص یا یک گروه واحد اتخاذ شود، اذعان می شود که غالباً فرایندی عذاب آور است.

یکی از دلایلی که چرا تصمیم گیری فرایندی چنین عذاب آور برای مدیران است، تفاوت اعتبار شیوه های برخورد آنها نسبت به تصمیمات است. هنگامی که مدیران مدعی اند کلیه تصمیماتی را با استفاده از یک مدل عقلانی اتخاذ می کنند، یک حس ناباوری به وقوع می پیوندد، چرا که غالب ناظرین و مشارکت کنندگان در تصمیم گیری می دانند که شخصیت و کشمکش قدرت نقشی مهم - گرچه نه غالب - را ایفا می کند. اشتباه در کجاست؟ در این طرز برخورد مدیریت که همه تصمیمات بایستی عقلانی و غیر مشخص باشد، یا

کار مدیر اتخاذ تصمیمات بی دربی توصیف شده است. آیا محصولی جدید به بازار عرضه شود یا خیر؟ آیا روز تعطیل آخر هفته موسسه کار کند یا نکند؟ آیا فلان شخص یا شخص دیگری استخدام شود؟ چنین تصمیماتی و تصمیمات بیشمار دیگری چه ساده چه پیچیده، چه مهم چه عادی، هسته و جوهر شغل یک مدیر را تشکیل می دهد. برخی از تصمیماتی که مدیران باید اتخاذ کنند بسیار نظام یافته، مشورتی و کمتی است، درحالی که دیگر تصمیمات بخوبی تعریف نشده و دارای نظامی گسسته و کیفی اند و برخی دیگر نیز بطور ذهنی با ترجیحات تصمیم گیرنده و یا با برحذر بودن های وی توأم است.

با نیاز و خواست اتخاذ تصمیمات خوب در تمامی این زمینه ها، مدیران عموماً سعی می کنند از یک فرایند تصمیم گیری واحد استفاده کنند، رویکردی کتابی که به بهترین وجه با کلمات عقلانی، منطقی و تحلیلی توصیف می شود. مدیران به نظر معتقدند به میزانی که تصمیماتشان عقلانی باشد به نحو مستقیم به اهداف سازمان کمک خواهد کرد، و به میزانی که این تصمیمات از عقلانی بودن انحراف پیدا کند، از تحقق اهداف



آنجائی که شناسائی عناوین دو حوزه دیگر تصمیم‌گیری از طریق تقابل آنها با حوزه عقلانی متداول شده‌است، آنها را «به غیر از عقلانی» (شستی، مبتنی بر تجربه) و «غیرعقلانی» (شخصی، روحی) نامیده‌اند. تعاریف شناختن و درک موجود از این سه اصطلاح - عقلانی، به غیر از عقلانی - کاملاً با یکدیگر متفاوت است.

نه تنها این اصطلاحات تعاریف شناختی مختلفی را طلب می‌کنند، بلکه واکنش‌های احساسی شدیدی را نیز برمی‌انگیزانند. تعریفی را که یک نظریه‌پرداز بکار می‌برد لاجرم به وسیله نظریه‌پردازی از رشته‌ای دیگر یا باور نظری متفاوت، مورد جدل قرار می‌گیرد.

برای مثال، نویسندگان رشته‌های آمار و اقتصاد تصمیمی را عقلانی می‌دانند که در آن تصمیم‌گیرنده تمامی گزینه‌های مربوطه را مورد ارزیابی قرار داده و گزینه‌هایی را انتخاب کرده باشد که رضایت یا مطلوبیت تصمیم‌گیرنده را به حداکثر رسانیده باشد.

عقلانی در این حوزه هم به فرایند (تحلیل) و هم به هدف (به حداکثر رساندن) اطلاق می‌شود. فایده‌مندی این مدل از هر دو جنبه اطلاعاتی و انگیزش مورد سوال قرار گرفته است. به نظر «آ.ج. سایمون» در کتاب «رفتار اداری»، تصمیم‌گیرندگان نه وقت و نه توانائی تجزیه و تحلیل کلیه گزینه‌های ممکن را دارند. تصمیم‌گیرندگان به علت توانائی محدود خود در زمینه پردازش اطلاعاتی نه به بهینه‌سازی می‌پردازند و نه قادر به آنند و بجای آن تجزیه و تحلیل گزینه‌ها تا نقطه‌ای انجام می‌پذیرد که تصمیمی به قدر کافی مناسب بدست بیاید. با فرض معتبر بودن استدلال سایمون، آیا محدودیت اطلاعات غیرکامل و جایگزین کردن هدف تصمیم رضایتبخش بجای هدف بهینه موجب می‌شود تا حوزه عقلانی واقعاً کمتر عقلانی به نظر برسد؟

رفتارگرایان متقاعدکننده‌ترین پاسخ را به این پرسش ارائه می‌دارند. عنصر اصلی در تعیین اینکه آیا یک تصمیم یا رفتار عقلانی است، به این صورت است که آیا تصمیم‌گیرنده هدفی آگاهانه دارد و آیا اینکه به شیوه‌ای رفتار کرده است که نوید دسترسی به هدف را می‌دهد؟ اینک تصمیم حاصل تجزیه و تحلیل بوده یا که حاصل فرایندهای توصیفی، نه بر عقلانی بودن تصمیم می‌افزاید و نه چیزی از آن می‌کاهد.

در حوزه شمی تصمیمات مبتنی بر تجربه و تشخیص‌اند، آنها را می‌توان به علت

محدودیت‌های روش تحلیلی بطور شمی اتخاذ کرد و یا چون پیامدهای این تصمیمات مهم نبوده و یا مهارت‌های موجود در اتخاذ تصمیمات شمی تحت شرایطی کسب شده‌اند که به تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد است کفایت آنها را آزمایش کرده و بهبود بخشد، می‌توان بر اساس گزینه اتخاذشان کرد. در عین حال از آنجائی که تصمیم بدون بهره‌گرفتن از تجزیه و تحلیل منظم گزینه‌های مربوطه اتخاذ می‌شود، متأسفانه این حوزه «به غیر از عقلانی» نامیده شده است، عنوانی که اعتراض رفتارگرایان را برمی‌انگیزاند. رفتارگرایان به این صورت به مخالفت با این عنوان برمی‌خیزند که به نظر آنها تصمیم‌گیری زمانی «به غیر از عقلانی» است که تصمیم‌گیرندگان از توانائی‌های فکری خود برای تعقیب یک هدف انتخابی به اختیار استفاده نکنند و نیز نتوانند پیامدهای تصمیم خود را درک کنند. اگرچه شواهدی از رفتارهای بسیاری در دست است که با این محک عقلانی بودن نمی‌خواند، اما به خودی خود معلوم است که



*** تصمیمات بسیاری وجود دارد که در آن شم و قضاوت به ناچار جای تحلیل و حقایق را می‌گیرد.**
*** زمانی که تمامی اطلاعات موجود مورد بررسی قرار گرفته باشد و همه گزینه‌ها ارزیابی شده باشد، هنوز نیاز به اخذ تصمیم باقی می‌ماند.**

افراد موجوداتی متفکر و استدلالی‌اند. یک فرد معین را نمی‌توان بدون شناخت نزدیک تصوراتش از جهان و معنائی که وی برای اطلاعات قائل می‌شود، به غیر از عقلانی خواند. سومین و آخرین حوزه‌ای که نظریه‌پردازان به

آن استناد می‌کنند بر ترجیحات و حذرکردن‌های شخص مبتنی است. احساسات و امیال، با درجات متفاوت آگاه بودن تصمیم‌گیرنده نسبت به آنها بر وی تاثیر می‌گذارد. تصمیمات در این حیطه حاصل تجزیه و تحلیل نیست، گرچه ممکن است از تجزیه و تحلیل به نحوی استفاده شده باشد.

تصمیمات در این حوزه حاصل شم و گزینه هم نیست با اینکه ممکن است حاضر و موجود بوده باشند. از آنجائی که تصمیمات در این حوزه به قصد از رویکرد تحلیلی حوزه عقلانی بهره نبرده‌اند و به این علت که تصمیمات بیش از حد لزوم تحت تاثیر احساسات و امیال قرار گرفته‌اند، این حوزه را «غیرعقلانی» نامیده‌اند. و دیگر بار رفتارگرایان سر مخالفت دارند. از دید آنها یک تصمیم تنها زمانی غیرعقلانی است که تصمیم‌گیرنده فاقد توانائی فکری تجسم، درک و استدلال باشد. بنابراین غیرعقلانی خواندن یک تصمیم تنها به این دلیل که دارای عناصر احساسی است ناموجه است. و باز آگاه بودن از هدف یا مقصود و استفاده از استدلال تنها اقتضای عقلانی خواندن یک تصمیم است. لذا تصمیمات عقلانی را می‌توان در هر یک از این سه حوزه اتخاذ کرد و این تصمیمات می‌تواند حاصل تحلیل، شم و گزینه و ابراز ترجیحات و حذرهای تصمیم‌گیرنده باشد.

تفاوت‌های بین این سه حوزه هم نظری و هم عملی است. حوزه تحلیلی تجویزی است و مدلی را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازد که به عمد پیامدهای خواسته شده را بهینه می‌سازد. دو حوزه دیگر توصیفی است و آنچه را که مدیران به هر دلیل به هنگام دورشدن از مدل عقلانی انجام می‌دهند، توصیف می‌کند. اما به دلیل اینکه شکل‌گیری کاملاً دقیق مدل تحلیلی با توضیحات رفتاری مدل‌های توصیفی همخوانی ندارد، نیازی به مجزا تصورکردن این سه حوزه وجود ندارد.

بررسی این حوزه‌های تصمیم‌گیری را می‌توان با تجسم آنها بصورت یک مثلث متساوی الاضلاع و داخل این مثلث را بصورت صحنه تصمیم‌گیری سهولت بخشید. در عین حالی که تصمیم‌گیرنده ممکن است از ضلع تحلیلی وارد این صحنه شود، تاثیر دو ضلع دیگر بر صحنه همواره وجود

مقایسه حوزه‌های تصمیم‌گیری

دل	ذهن و دل	ذهن	نظریه
توصیفی	اکتشافی	تجویزی	فرایند
شخصی	شمی-مبتنی بر تجربه	تحلیلی	ماهیت مسئله
غیرنظام یافته	کمترنظام یافته - کمتی	نظام یافته - کمتی	گزینه‌ها
علاقه‌ای ندارد	نسبتاً شناخته شده	شناخته شده	هدف
بهبه‌سازی	بهبه‌سازی	بهبه‌سازی	مورد استفاده
انسان اجتماعی	انسان تشکیلاتی	انسان اقتصادی	شخصیت معرف
دکتر ملک‌کوی	کاپیتان کرک	آقای اسپاک	

تشخیص و داوری به کمک تصمیم‌گیرنده می‌آیند- نتیجه استدلالی پذیرفتنی است. برخی مدعی‌اند که این سبک از تصمیم‌گیری ویژگی بسیاری از بازرگانانی بوده است که سازمانهای بزرگ خصوصی ایالات متحده را خلق کرده‌اند. در تحقیق بعمل آمده از بیش از دو هزار مدیر ارشد، معلوم شد که مدیران غالباً از شم خود در تصمیم‌گیریها استفاده می‌کنند، اما همیشه به همکاران خود نمی‌گویند چطور به نتیجه‌گیری‌های مهم دست پیدا می‌کنند. در عین حال، دیگر محققین درمی‌یابند که استفاده از شم اشخاص در تصمیم‌گیری یک شرکت از اقدام جدیدی برخوردار شده است. اخیراً این امر گزارش شده است که تا چه میزانی بالائی مدیران ارشد صنایع از شم و حدس و گمان خود بهره جسته‌اند (آنچه که دکتر آرووان عامل اکتشافی نامیده است). نظریه‌پردازان استدلال می‌کنند که اگر مدیران بتوانند به نحو موثر از تممیم بیش از اندازه تجارب گذشته دوری کنند و بتوانند بطور دقیق تشخیص دهند به چه نحو متغیرهای اصلی موجود در مشکل فعلی با مشکلات گذشته شباهت داشته‌یسا از آنها متفاوت است، تصمیم‌گیری شمی یا مبتنی بر تجربه می‌تواند مفید و موثر باشد. به علاوه گفته شده است که چنین تصمیمات شمی به آن علت ضرورت یافته‌است که برای مسائل بسیاری که بطور روزمره پیش‌روی مدیران قرار دارد، راه‌حلهای تحلیلی یا علمی موجود نیست. موضوع بیشتر به ناچار بودن تا انتخاب اتخاذ یک تصمیم شمی باز می‌گردد. در عین حال مواردی هست که یک مدیر رویکرد شمی در تصمیم‌گیری را برمی‌گزیند. من باب مثال یک مدیر ممکن است دریابد که هزینه یافتن یک راه‌حل تحلیلی می‌تواند بر سهم آن راه‌حل در بهبود تصمیم‌گیری فزونی بگیرد.

«بروس هندرسن» از گروه مشاوره «بوتنی» با گفتن اینکه شم پنهان به شکل اعتبار، سابقه و

روی زمین، خصوصیات مسائل، بی‌اطمینانی و احتمالات است. اطلاعات، راجع به مسائل گسترده‌ای است، که از بیش از حد تا صفر گسترده‌است و همچنین بطور معمول دو یا تعدادی راه‌حل بیشتر برای مشکل وجود دارد. کاپیتان «کرک» که شاید عاقل‌تر از هم قطاران زمینی خود است از دو مشاور در اخذ تصمیم کمک می‌گیرد. از یک سو آقای «اسپاک»، افسر علمی سفینه قرار دارد که حاصل زوجی از سیاره ولکان و زمین است. آقای «اسپاک» به نحوی قابل پیش‌بینی و مستمر، تحلیلی، منطقی، غیرعاطفی و در تفکر مانند کامپیوتر است، وی همچنین عملاً عقلانی است. و در سوی دیگر دکتر «ملک‌کوی» جراح گرم‌خو و دلسوز سفینه قرار دارد که برخوردش همواره در جانب روابطش با افراد، ارتباطات و تمامی طیف واکنش‌ها و احساسات انسان قرار دارد. کاپیتان «کرک» بایستی استدلالهای دو مشاور لایق خود را با سبک و سیاق شمی، اکتشافی خود تطبیق داده و یا تلفیق کند. تصمیم او آیا مبتنی بر حقیقت (از حوزه تحلیلی) یا احساس (از حوزه روانی) خواهد بود؟ آیا به ذهن یا دل خود گوش فرا خواهد داد؟ یا که توازن از این دو را برخواهد گزید؟ در این وضعیت کاپیتان «کرک» نشان دهنده شخصیت یک تصمیم‌گیرنده شمی است. مثل همیشه، وی قادر نیست توضیح دهد چگونه تصمیم خود را اتخاذ کرده است و خوشبختانه همواره تصمیمی عقلانی و هدف آفرین می‌گیرد.

بحث راجع به سه حوزه تصمیم‌گیری در صفحاتی که پیش از این آمد در جدول شماره یک منعکس است. هریک از این حوزه‌ها به یکی از شخصیت‌های سریال پیشتازان فضا مربوط می‌شود.

تصمیم شمی

اینکه اکثریت تصمیمات مدیریت در حوزه شمی گرفته می‌شود - جایی که تجربه، بینش،

خواهدداشت. از آنجائی که عقلانی بودن حد و حدودی دارد، خلاء موجود در این رویکرد تجویزی، ضرورتاً با واردها یا تاثیر حوزه‌های توصیفی پر می‌شود. به علاوه در این صحنه تصمیم‌گیرنده - زمانی که مدل تحلیلی به نحو اطمینان آوری به تصمیمی قابل قبول نمی‌انجامد - چه آگاهانه و چه غیرآگاهانه می‌تواند به طرف هر یک از دو ضلع دیگر حرکت کند. هر تغییری در قابلیت کاربرد یا جذابیت یک ضلع این مثلث همیشه بر یک یا هر دو ضلع دیگر تاثیر می‌گذارد.

تعیین اینکه تصمیمی معین تنها در یک حوزه گرفته شده دشوار است. عمل کردن در صحنه تصمیم‌گیری در معرض تاثیرات هر یک از سه ضلع مثلث است. در حالیکه شخصی ممکن است آگاهانه فقط به دنبال استفاده از فراگردهای حوزه تحلیلی باشد، اما با محدودیت‌های آن حوزه و دیگر با مداخله نیروهای پیچیده اجتماعی و روانی، از انجام آن باز نگاهداشته می‌شود. این نیروها می‌تواند شامل احساسات برانگیخته شده به وسیله فشارهای سازمانی و سلسله مراتب مانند پاداش، شناخته شدن، شأن و منزلت در سازمان و نیز احساسات خصوصی از قبیل عشق، حسد، ترس و عزت نفس باشد. تمامی این نیروها را بایستی در صحنه تصمیم‌گیری به حساب آورد. تظاهر به اینکه این نیروها وجود ندارند یا جدل بر اینکه در اتخاذ واقعی یک تصمیم دخالت ندارند، برخوردی نامنضبط و ساده لوحانه است. تنها به وسیله تشخیص و پذیرفتن احتمال تاثیر پریچ‌وخم هر یک از این نیروها به دیگری، تصمیم‌گیرنده قادر خواهد بود به منظور پی‌گیری رویکردی تجویزی یا انتخابی انتظام پیدا کند.

درسی که می‌توان از سریال «پشتازان فضا» آموخت

برای نشان دادن اینکه چگونه یک تصمیم‌گیرنده می‌تواند تحت تاثیر ارزش‌ها و فرایندهای حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری قرار بگیرد، یکی از تجربیات معمول کاپیتان «کرک» در سفینه فضائی «انترپرایز» در برنامه تلویزیونی پربیننده پشتازان فضا (STAR TREK) را بخاطر بیاورید. هر قسمت از این برنامه کاپیتان «کرک» را در برابر یک معضل قرار می‌دهد که معمولاً حول و حوش افراد، تجهیزات و موقعیت خاص آنها دور می‌زند. نوعاً هر برنامه درباره تصمیمی است که کاپیتان «کرک» بایستی اتخاذ کند و درست مانند



مرتبه در سازمان، حالت معمول و پایه کلیه تصمیمات است، استدلال می‌کند بسیاری از تصمیمات به آن اندازه که مدیران مایلند باور کنند عقلانی نیست.

اما وی اذعان می‌کند که این امر قابل اجتناب نیست، «تصمیمات بسیار زیادی باید به کرات اتخاذ شود، گردآوری اطلاعات گران است و غالباً به لحاظ کیفیت یا ارتباط با مسئله نامطمئن است. تحلیل کاری است شاق و غالباً بیش از حد پرهزینه، حتی اگر غیر دقیق و سطحی باشد». هم «هندرسن» و هم چند نظریه پرداز دیگری که ذکرشان آمد، به احتمال بسیار زیاد موافقت می‌کنند که چون از شرم در گرفتن تصمیمات بسیار زیادی استفاده می‌شود، برای مدیران ضروری است که درک و آگاهی خوبی از پویایی روانشناختی تصمیم‌گیری شمی داشته باشند.

مهمترین موضوعی که می‌توان در مورد تصمیم‌گیری شمی از نقطه نظر روانشناختی عنوان کرد آنست که شم با احساس و میل فرق دارد. شم فرایندی فکری و شناختی است تا اینکه یک ابزار احساسات. شم مستقل از تحلیل عمل نمی‌کند و موقعی که تحلیل قادر نیست تصمیم‌گیرنده را به تصمیمی قابل قبول رهنمون کند، شم بصورت مکمل تحلیل درمی‌آید. سایمون با این استدلال که «شم و قضاوت یا حداقل قضاوت خوب صرفاً تحلیل‌های جای گرفته در عادت، ظرفیت واکنشی سریع از طریق تشخیص مسائل هستند» شناخت خود را از نکته فوق‌الذکر نشان می‌دهد.

تصمیمات بسیاری وجود دارد که در آن شم و قضاوت به‌ناچار جای تحلیل و حقایق را می‌گیرد. و نیز تصمیماتی که به شرایط آینده بستگی دارد، لزوماً دربرگیرنده استفاده بسیار از شم خواهند بود. آلبرت انیشتین یکبار گفته بود مواقعی هست که احساس می‌کنم نظرم صحیح است، بدون آنکه علت آنرا بدانم. این گونه تصمیماتی که انیشتین مدنظر داشت می‌تواند خلاقانه‌ترین تصمیماتی باشد که مدیران در هر زمان اتخاذ می‌کنند، اگر چه آنها این تمایل را دارند تا نسبت به قضاوت خود در مواقعی که نمی‌توان از روش تحلیلی استفاده کرد، بدگمان باشند. درحالی که مدیران عموماً بر سر محاسن مدل تحلیلی توافق دارند، بر این امر نیز اتفاق نظر دارند که همواره از آن استفاده کنند. گاهی اوقات مدیران اطلاعات بیش از اندازه‌ای در اختیار دارند و مایلند از شخصی مانند آقای «اسپاک» مشورت بگیرند و در دیگر مواقع اطلاعات بسیار

کمی دارند و آرزو می‌کنند شخصی مثل دکتر «ملک‌کوی» در دسترس باشد.

غالب مدیران مانند کاپیتان «کرک» ظاهراً ترکیبی از شم و تحلیل را بکار می‌گیرند. موضوع عبارتست از تحلیلی بودن به هنگام ضرورت و امکان، و شجاعت استفاده از شم زمانی که تحلیل دیگر کارساز نیست. وقتی که مشکل تصمیم‌گیری ایجاب می‌کند، مدیران بایستی قادر به واکنش باشند، نه تنها صرفاً بطور شمی، بلکه با شمی که در خلال سالهای متمادی آموزشی و تجربه رشد

*** نظریه‌های رفتار سازمانی و مدیریت در طیفی از نظریات توصیفی تا تجویزی گسترده است.**

*** در حوزه شمی، تصمیمات مبتنی بر تجربه و تشخیص است.**

*** از دید رفتارگرایان یک تصمیم تنها زمانی غیرعقلانی است که تصمیم‌گیرنده فاقد توانایی فکری تجسم، درک و استدلال باشد.**

پیدا کرده باشد.

یک نکته احتیاطی را قبل از کنار گذاشتن حوزه شمی باید عنوان کرد. علیرغم کاربرد وسیع پذیرفته شده و اثربخشی شناخته شده، تصمیمات شمی مشروط به محدودیت‌هایی است. هر مدیر ترکیبی خاص است از ارزش‌ها، گمانها، انتظارات، نیازها، مهارتها و دانش. این خصوصیات شخصی در هر مدیر تعیین‌کننده آن است که مسئله تصمیم چیست، چه عواملی سبب آن مسئله می‌شود و راه‌حلهای گزینه ممکن کدام است.

به‌علاوه، پیشینه هر مدیر محدود است و همیشه بطور کامل با نیازهای مشکل جاری تطبیق ندارد. به این علت مفروضات و زمینه‌های تجربیات گذشته باید در مقابل الزامات وضعیت‌های جدید مورد آزمایش و آزمایش‌های مجدد قرار بگیرد. حتی زمانی که مفروضات و زمینه‌های تجربی گذشته صحیح باشد، دانش ناکامل درباره وضعیت جدید یا تفسیر نادرست اطلاعات می‌تواند به تصمیمی غلط منجر شود.

تصمیم شخصی

از رئیس یک شرکت تولیدی محصولات با تکنولوژی نو دعوت شده بود تا در کلاس

کارشناسی ارشد رفتار سازمانی من سخنرانی کند. از او پرسیده شده چگونه تصمیم گرفت شرکت خود را در شهر «آگوستا» در ایالت جورجیا مستقر کند. ظاهراً کلاس انتظار پاسخی پیچیده و مشروح را داشت. در کمال تعجب کلاس، پاسخ شنید، «در چه جای دیگری می‌توان ۳۶۰ روز در سال به بازی گلف پرداخت؟» پاسخ به وضوح صادقانه او جایی برای گفتگوی بیشتر در مورد آن سؤال باقی نگذاشت.

«جو فرنک هاریس» فرماندار ایالت جورجیا که خود یک گلف باز تواناست، لایحه‌ای را به امضاء رسانیده بود که اجازه می‌داد مشروبات الکلی روزهای یکشنبه در مرکز تفریحی، تجاری زیرزمین شهر آتلانتا فروخته شود. در خلال کنفرانس خبری هفتگی‌اش، موقعی که احساس شخصی‌اش را در مورد آن لایحه پرسیدند پاسخ داد: «من اعتقاداتی شخص دارم که با آنها زندگی می‌کنم، اما اجازه نمی‌دهم اعتقادات شخصی‌ام به هیچ وجه مصوبات مجلس ایالتی را دیکته کند.» و حال یک تجربه شخصی خود من: چند هفته پیش دخترم که در «آتلانتا» زندگی می‌کند شب دیروقت تلفن زد تا بگوید تعدادی گل ارکیده داشت که اگر فردا صبح به منزلش می‌رفتم، می‌خواست به من بدهد. او توضیح داد که بطور غیرمنتظره فردا بعدازظهر به یک سفر طولانی کاری می‌رفت و اینکه کسی را نداشت تا در غیابش از گلهای ارکیده نگهداری کند. من گفتم که مرخصی از کار به علاوه هزینه ۳۰۰ مایل رانندگی رفت و برگشت برای گرفتن ارکیده‌ها از لحاظ هزینه منطقی نبود، اما وقتی به او گفتم میل دارم قبل از رفتن او را ببینم، تصمیم به رفتن به نظرم قطعاً عقلانی می‌رسید.

در هر کدام از سناریوهای فوق، تصمیم‌گرفته شده به نظر تصمیم‌گیرنده تصمیمی خوب بود. رئیس آن شرکت ترجیحی شخصی داشت که تصمیم او را برای مستقر کردن شرکتش در آگوستا تحت تاثیر قرار داد. او زحمت بررسی مکانهای بسیار دیگری را بخود نداد. بدون شک می‌دانست که کاری خسته‌کننده و عبث می‌بود. با دانستن اینکه دیگر جاهها از لحاظ بازار عرضه محصولات، هزینه و دسترسی به نیروی کار، حمل‌ونقل و غیره شرایطی مساوی دارند، تصمیم خود را نه بر اثر تحلیل یا شم، بلکه برحسب ابزاز ترجیح شخصی‌اش اتخاذ کرد. اعتبار بخشیدن به استدلالش دو شرط داشت. ابتدا می‌بایستی اختیار یا قدرت صلاح‌دید اخذ تصمیم نهائی را

داشته باشد و دوم آنکه تصمیم می‌بایستی برای اعضاء هیات مدیره قابل قبول باشد. مدیران به ویژه در راس سازمان، بدون اطمینان از اینکه ارزشهای شخصی آنها با ارزشهای سازمان همخوانی دارد، به ندرت در سمت‌های با اختیار تصمیم‌گیری قرار داده می‌شوند.

تا زمانی که مدیر در محدوده اختیار صلاحیت خود قرار دارد، تصمیماتش را می‌تواند در هر یک از سه حوزه تصمیم‌گیری اتخاذ کند. طبیعتاً وی همیشه پاسخگوی هیات مدیره برای نتایج تصمیماتش خواهد بود.

فرماندار «هاریس» شخصاً مخالف لایحه فروش مشروبات الکلی بود، اما مدعی بود که اجازه نمی‌داد احساسات شخصی‌اش در تصمیم او به امضاء لایحه دخالت کند. بدون شک او همچنین تحت تاثیر خواسته‌ها و انتظارات مردم قرار داشت که منعکس‌کننده نیاز شهر «آتلانتا» به افزایش جذابیت شهر برای توریست‌ها بود. وی نمی‌توانست هیچگونه عیب قانونی یا آئین نامه‌ای در آن لایحه ببیند و می‌دانست که پایه و تکیه در آن لایحه مخالفت شخصی‌اش خواهد بود. او همچنین می‌دانست که واکنش منفی مردم را - بخصوص در شهر «آتلانتا» - به دنبال خواهد داشت.

فرماندار لایحه را امضاء کرد، اما با این ادعا که آن لایحه بیان سیاست مردم از طریق قوه قانونگذاری بود، و اینکه اجازه نمی‌داد احساسات شخصی بر رفتار رسمی‌اش تاثیر بگذارد، خود را از هرگونه مسئولیتی مبرا دانست. با این وجود در شش سال قبلی در دروه فرمانداریش ۵۶ لایحه به علاوه یک قطعنامه مشترک مجلس نمایندگان و سنای ایالتی را وتو کرده بود. آیا تمامی این لوایح عیوبی داشتند یا که براساس دیگری وتو شده بودند، به فرض احساسات شخصی؟

در بازننگری وضعیت مربوط به خودم، می‌بینم نیاز داشتم تا منطقی به نظر بیایم و رفتن به آتلانتا این نیاز را نقض می‌کرد، لذا به دیدن دخترم رفتم و در حالی که آنجا بودم به من تعدادی گل ارکیده داد. آنچه موضوع را متفاوت ساخت، جایگزینی هدفی با هدف دیگر بود. در این امر دو تصمیم گرفته شد، رفتن به آتلانتا و دوم پیدا کردن توجیهی برای تصمیم اول. آیا اگر ارکیده‌ای در کار نبود، به دیدن او می‌رفتم؟ این را جواب نمی‌دهم.

ماحصل

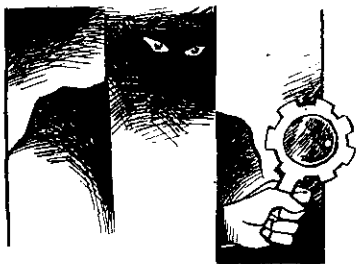
در حالی که همه مدیران بر سر محاسن مدل

تحلیلی تصمیم‌گیری توافق دارند، خیلی زود اشاره می‌کنند که همیشه نمی‌توان از آن استفاده کرد.

بعضی اوقات مدیران، وقت یا اطلاعات لازم را برای اخذ تصمیم مطابق این مدل ندارند. تا زمانی که مدل تحلیلی از لحاظ مقدار و انواع اطلاعات، انگیزه تصمیم‌گیرنده، تنوع و پیچیدگی اهداف سازمانی دچار محدودیت باشد، تصمیم‌گیری شمی، فراوانی خواهد یافت. در حالی که هر مشکل تصمیم‌گیری را می‌توان به نحو بهتری از طریق تحلیل دریافت، با این وجود مشکل نیاز به تصمیم دارد. در تصمیم‌گیری زمانی که به محدودیت‌های برهان و استدلال می‌رسیم، خودداری از تصمیم‌گیری شمی و قضاوت گونه منطقی نیست. تنها به علت کیفیت منزه روش تحلیلی، بی‌اعتمادی نسبت به استفاده از شم در تصمیم‌گیری ضرورتی ندارد. در مورد اینکه سازمانها هرگز دارای مدیرانی باشند که سبک

تصمیم‌گیریشان به فردیت تصمیم‌گیری آقای «اسپاک» باشد یا که خواهان چنین مدیرانی باشند، تردید وجود دارد. و اینکه فرد فرد مدیران دارای حق انتخاب بین تحلیلی یا شمی بودن باشند، نامحتمل است. محتمل‌تر آن است که مدیرانی را خواهیم یافت که از ترکیبی از این دو مهارت استفاده خواهند کرد. برای یک مدیر کارآمد، موضوع تحلیلی بودن یا شمی بودن در میان نیست، بلکه انتخاب استفاده از روش تحلیلی موقعی که ضروری و ممکن است و شجاعت شمی بودن زمانی که تحلیل دیگر ممکن نیست، مطرح است.

همانطور که فولتون اورسلر (FOLTON OURSLER) زمانی عنوان کرده است، «در تصمیم‌گیری باید از مغز که خدا به ما عطا کرده است استفاده کنیم. اما همچنین باید از دل‌هایمان که آنرا نیز خدا به ما داده است، بهره بگیریم.» □



جاسوسی صنعتی

از: رحیم قاسمیه

امروزه پیشرفت در علم و صنعت و دستیابی به تکنولوژی پیشرفته فقط از طریق محققان و مراکز آموزشی میسر نیست. استفاده (در واقع سوءاستفاده!) از تحقیقات و اختراعات دیگران راه ساده و بی‌دردسر دستیابی به جدیدترین دستاوردهای تکنولوژیک است، کاری که در حال حاضر وسعت بسیاری داشته و به جاسوسی صنعتی معروف شده است. آنچه در ذیل می‌آید گزارشی از فعالیت‌های این جاسوسان است.^(۱) مواظب باشید، دیوارها گوش دارند گو اینکه امروزه حتی شیشه‌ها نیز گوش دارند. به حشره‌ای که کنار پنجره نشسته خوب دقت کنید، ممکن است جاسوس الکترونیک باشد!

در سال ۱۹۶۸ دوتن از صاحبان صنایع انگلیس در کوه‌های اسکاتلند در زیر باران همدیگر را ملاقات کردند تا از چشم جاسوسان صنعتی در امان باشند، ولی این کار فایده‌ای نداشت جاسوسان قبلاً در اتومبیل یکی از آنان میکروفون جاسازی کرده بودند.

در عصر حاضر، جاسوسی مختص به جنگ

سرد و فعالیت‌های نظامی نیست. سرقت اسناد محرمانه اختراعات صنعتی بخش مهمی از فعالیت‌های جاسوسان حرفه‌ای را به خود اختصاص داده است.

جاسوسی صنعتی به حدی گسترش یافته است که در آمریکا سالانه بیش از یکی میلیارد دلار به این منظور خرج می‌شود. در ژاپن، سوئیس و آمریکا مدارس خاصی به این منظور تاسیس شده است. یکی از این مدارس در آمریکا یک دوره کامل جاسوسی با پیشرفته‌ترین لوازم الکترونیک را آموزش می‌دهد. به فارغ‌التحصیلان، دیپلم تخصصی در جاسوسی صنعتی داده می‌شود، مدرکی که روزبه روز بر ارزش آن افزوده می‌شود و مدرک مطمئنی است برای کارایی.

برخی دولت‌ها با تصویب بعضی قوانین خواسته یا ناخواسته مشوق جاسوسی صنعتی هستند. نمونه آن قانون ثبت اختراعات در فرانسه مصوب ۱۷۹۱ است که در آن آمده است:

«اولین کسی که هر نوع صنعتی را از خارج فرانسه وارد نماید، دارای همان حقوقی است که