



آیا الگوها
می توانند
مؤثر باشند؟

تصمیم‌گیری گروهی در سازمان

آیا الگوها می‌توانند مؤثر باشند؟

ترجمه: دکتر رضا رسولی

چکیده:

فرآیند رسیدن به یک تصمیم مناسب براساس اطلاعات به دست آمده از افراد مختلف، تصمیم‌گیری نامیده می‌شود. تصمیم‌گیری عامل اصلی عملکرد در یک سازمان است. زیرا عملکرد سازمانی مستلزم کنش بیش از یک فرد است. به دلیل اهمیت فرآیند تصمیم‌گیری گروهی از مدل‌های تصمیم‌گیری در جهت برقراری یک توسعه سیستماتیک و مؤثر می‌توان استفاده کرد. به طور کلی، چهار مدل تصمیم‌گیری وجود دارد که هر کدام دارای مزایا و معایبی هستند. این چهار مدل عبارتند از مدل عقلایی، مدل سیاسی، مدل فرآیند و مدل سطل‌آشغال (آشفته) (هرج و مرج).

مشتریان، نمونه‌ای از تصمیم‌گیری بزرگ است این تصمیم‌گیری شامل زمان و انرژی افرادی است که بازار را مطالعه می‌کنند و همچنین زمان و انرژی لازم برای تولید و راه‌اندازی موفقیت‌آمیز محصول یا خدمات است. این تصمیم به خودی خود بسته به اهمیت سازمان، می‌تواند به موفقیت یا نابودی سازمان بینجامد. همان‌طور که مثال‌های قبل نشان می‌دهند تصمیم و فرآیند تصمیم‌گیری به فرد محدود نمی‌شود.

عملکرد سازمان عمدتاً وابسته به فرآیند تصمیم‌گیری آن سازمان است. در هر سازمان، تصمیم‌ها باید روزانه اتخاذ شوند. این تصمیم‌ها، هم از لحاظ منابع مورد نیاز و هم از لحاظ تأثیر در عملکرد سازمان ممکن است کوچک یا بزرگ باشند. به عنوان مثال نوع دستگاه کپی که شرکت باید خریداری کند، یک تصمیم کوچک است. این تصمیم شامل منابع (مربوط به زمان و انرژی) می‌باشد. تعیین محصول یک شرکت یا نوع خدمات یک شرکت به

گذشته از آن گروه تصمیم‌گیری می‌کند و تصمیم‌گیرنده با توجه به بازار رقابتی جهانی و نیاز مردم به عملکرد بالای سازمان اتخاذ می‌شود. تصمیم‌گیری گروهی عبارت است از فرآیند رسیدن به یک حکم شخص براساس اطلاعات به دست آمده از افراد مختلف.

از آنجا که منابع مورد نیاز برای تصمیم‌گیری و نیز تأثیرات تصمیمات بر عملکرد سازمان مؤثر است. لازم است که تصمیمات گروهی تا حد امکان نتیجه بخش و عملی باشند. استفاده از مدل تصمیم‌گیری روش نظام‌مندی برای کارآمدی هرچه بیشتر تصمیم‌گیری گروهی است. این گفته به این معنی نیست که مدل تصمیم‌گیری گروهی داروی همه دردهای فرایندهای سازمانی و گروهی است (یا حلال همه مشکلات فرایندهای سازمانی و گروهی است) بلکه صرفاً به این معنی است که اگر این مدل درست به کار رود می‌تواند در کارکرد سازمان و گروه مؤثر باشد. برای انتخاب مناسب‌ترین الگو، مزایا و معایب بر الگو باید بررسی شود. مزایای کار بر این مدل افزایش درک افراد است (بروک، ۱۹۹۴) باوینچ، ۱۹۹۵). به عبارت دقیق‌تر هر مدل کمک می‌کند طرز عمل گروهی مشخص شود. مدل‌ها به فرایندهای ذهنی و پویا ساختار می‌بخشد. در نتیجه ساختاردهی با تعیین هویت و حل مشکلاتی که در جریان فرآیند تصمیم‌گیری و بر اثر آن پیش می‌آید تسهیل می‌شود. این آسان‌سازی، به نوبه خود در بهبود فرآیند تصمیم‌گیری گروهی مؤثر است.

معایب بالقوه استفاده از مدل به دام افتادن توسط خود مدل است (بروک، ۱۹۹۴). استفاده از یک مدل به خصوص نباید موجب غفلت از مدل‌های دیگر یا روش‌های دیگر تصمیم‌گیری شود. استفاده متعصبانه از یک مدل و عدم توجه به عقاید و روش‌های دیگر موجب از دست رفتن اطلاعات ارزشمندی می‌شود که این خود به دلیل نادیده گرفتن یا نامناسب طبقه‌بندی کردن اطلاعات است. بنابراین در مدل تصمیم‌گیری گروهی همواره باید این نکته به خاطر سپرده شود.

مدل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد که بحث در مورد همه آنها درای مقاله ممکن نیست. به طور کلی چهار مدل اصلی برای تصمیم‌گیری گروهی وجود دارد که هر کدام فرضیات و معیارهای مؤثر خاص خود دارند.

۱) مدل منطقی (یا استدلالی)

اولین مدل: مدل عقلایی است. این مدل مبتنی است بر دیدگاهی اقتصادی، اساس این مدل [اهداف کوتاه مدت-goals اهداف بلندمدت-objective] راه‌حل‌ها-نتایج و بهینه‌سازی سیستم تشکیل می‌دهند. در مدل منطقی فرض بر این است که تمام اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری موجود است و یک تصمیم

صحیح باید اتخاذ شود. ضمن این که تصمیم‌گیرنده‌ها قادر به ارزیابی و تحلیل راه‌حل‌ها؛ از لحاظ سود یا زیان می‌باشند و پس از آن، نتایج انتخاب یا عدم انتخاب هر راه‌حل بررسی می‌نمایند و در نهایت راه‌حلی که حداکثر منفعت و سود را به دنبال داشته باشد انتخاب خواهد شد. (انتخاب بهینه)

- برجسته‌ترین منفعت مدل منطقی استفاده از دیدگاهی منطقی و منظم است. تصمیمات طبق دیدگاهی استدلالی اتخاذ می‌شوند. عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری عبارتند از: مشخص کردن اهداف و مقاصد؛ ارزیابی راه‌حل‌های بالقوه براساس اطلاعات موجود و انتخاب راه‌حل بهینه. از طرف دیگر این مدل؛ یک مدل ساده و دارای ماهیتی بیهودی و درون‌بافتی می‌باشد.

مدل عقلایی: بر هرگونه زیان و ضرری تسلط و چیرگی دارد و در این نوع مدل (Lyles and Thomas, ۸۸۹۱) در فرآیند تصمیم‌گیری هیچ‌گونه تعصب و انحرافات وجود ندارد و این خوش‌بینی ممکن است یک حقیقت کلی نباشد (واقعیت کلی)؛ به طوری که افرادی که درگیر این فرآیند می‌شوند با مفهومات و ادراکات ذهنی خودشان را با خود به درون این وضعیت می‌آورند. بنابراین انحرافات و تعصب‌های درونی و داخلی؛ به نظر می‌آید که حتمی و اجتناب‌ناپذیر است ضمن این که چیزهای دیگری هم نیز می‌باشد که باید مورد شناسایی واقع شود.

۲) مدل سیاسی:

دومین مدل، مدل سیاسی می‌باشد. در این مدل عقاید مطرح شده توسط تصمیم‌گیرندگان اهمیت بسزایی دارد. در مقایسه با مدل قبل؛ افراد در این نوع تصمیم‌گیری؛ وظایف مربوط به تصمیم را به واسطه انتخاب عقلایی (آن طوری که در مدل عقلایی گفته شد) و با ملاحظه اهداف و مقاصد؛ انجام نمی‌دهند. در مدل سیاسی تصمیم‌گیری براساس نیاز و دیدگاه‌ها صورت می‌گیرد. در چنین فرآیندی تصمیم‌گیرندگان به مذاکره می‌نشینند تا در نهایت هر کس دیدگاه خاص خود را به دست آورد. تصمیم اتخاذ شده براساس این دیدگاه یکی از راه‌حل‌های پیشنهادی خواهد بود.

علاوه بر آن، در این فرآیند، هر تصمیم‌گیرنده سعی در این موضوع دارد که با نفوذ افراد قدرتمند، در هر وضعیت دیدگاه و نقطه‌نظرات خود را برای تأثیر در تصمیم‌گیرندگان ارائه دهد. در تصمیم‌گیری سیاسی؛ موضوع (اطلاعات کامل در دسترس) یا (تأکید بر دیدگاه بهینه) آن طوری که در مدل عقلایی وجود دارد؛ مطرح نیست.

اطلاعات کامل، به طور کلی غیرمحمّل است ضمن این که فعالیت و عملکرد این نوع مدل براساس مذاکرات و مباحثی است که اغلب تحت نفوذ قدرت و توجهات خاص می‌باشد.

۳) مدل فرآیندی

برخلاف مدل سیاسی، سومین مدل اصلی در تصمیم‌گیری گروهی قانونمندتر است. این مدل، مدل فرآیندی است. در این مدل تصمیمات بر اساس استانداردهای علمی با شیوه‌های از قبل تعیین شده اتخاذ می‌شوند. گذشته از آن سازمان‌بندی وقایع مربوط به گذشته، حال و آینده و همچنین ایجاد سازگاری در گروه جز لاینفک مدل فرآیندی است. سازمان گذشته، حال و وقایع آینده، مهم می‌باشند چرا که آنها به عنوان پایه‌ای با ثبات عمل می‌نمایند و در تصمیم‌گیری‌های اساسی و بنیادی می‌باشد. توجه به این وقایع (حال- آینده- گذشته) باعث اتخاذ خط‌مشی‌هایی می‌شود که به دریافت پیامدها کمک می‌کند. سازگاری و تطابق، بخش تفکیک‌ناپذیر مدل فرآیندی است و به عنوان یک وسیله در مواقع بروز شک و تردیدها در تصمیم‌ها عمل می‌نماید. اگر تصمیم‌گیرنده‌ها از نتایج تصمیم یا اثربخشی بالقوه آن نامطمئن باشند آنها سازگار می‌شوند برای ایجاد و استقرار مجدد استانداردها. این سازگاری و هم‌نواپی‌ها نباید این گونه تعبیر شود که تصمیم‌ها فاقد پایه‌ای محکم هستند. در این حالت سازگاری یا هم‌نواپی در واقع فقط استدلالی است برای تصمیماتی که بر اساس خط‌مشی مشخص گرفته می‌شود. [مثالی از شرح مدل فرآیندی تصمیم‌گیری؛ ترقی نماینده بازاریابی یک شرکت به سطح بالاتر می‌باشد. یک گروه ترکیبی از مدیر بازاریابی- مدیر منابع انسانی و مدیر (فایده هزینه) برای ترفیع مذاکره می‌نمایند. از آنجا که مدیر بازاریابی از نماینده کار نمونه و شایستگی‌هایی دیده است به طور مصرانه می‌خواهد که فرد را از نماینده بازاریابی ۱ به نماینده بازاریابی ۲ ترقی دهد.]

۴) مدل تصمیم‌گیری گاریج (مدل آشفته)

چهارمین نوع تصمیم‌گیری مدل آشفته است. این مدل به خصوص در سازمان‌هایی که دارای تکنولوژی مشخص نیستند کارایی دارد یعنی در جاهایی که فناوری‌ها نامشخص‌اند و مشغله دست‌اندرکاران با توجه به میزان کار و زمان انجام شده در نوسان است و گزینه‌ها نامتجانس‌اند و به خوبی تعریف نشده‌اند. در چنین سازمانی فرصت تصمیم‌گیری به سطل زباله‌ای تعبیر می‌شود که در درون آن انواع مسائل و راه‌حل‌هایی ریخته می‌شود که از منظر تصمیم‌گیران ارتباطی با هم ندارد. آنها از یک فرصت تصمیم‌گیری دیگر حرکت می‌کنند به طوری که راه‌حل‌ها؛ زمان مورد نیاز و مسائل به نظر می‌رسد که به یک مسیر شانس یا تصادفی از اجزا در جهت کامل کردن تصمیم موردنظر متکی است. این اجزا ترکیبی از اختیارات در دسترس در یک زمان معین؛ ترکیبی از مسائل؛ ترکیبی از راه‌حل‌های موردنیاز و تقاضاهای خارجی بر تصمیم‌گیران هستند.

در حقیقت اطلاعات مخفی نگه داشته می‌شوند و این به خاطر داشتن ترفندهای خاص می‌باشد. از آنجا که اطلاعات مخفی و در نهایت (ناکامل) می‌باشند نقطه نظر بهینه و مساعد در این مدل نقش کلیدی ندارد. استخدام مدیری جدید برای بخش خرید یک شرکت نمونه‌ای عملی از مدل سیاسی است یک گروه ترکیبی متشکل از مدیر منابع انسانی- اعضای کارکنان بخش خرید و مدیر عملیات، باید تصمیم بگیرند از میان سه کاندیدا هر فرد دیدگاه‌ها و دلایل خاص خود را برای انتخاب کاندیدای موردنظر دارد.

مدیر منابع انسانی؛ سعی در انتخاب بهترین فرد با بهترین کار مناسب او دارد، اما به این موضوع اهمیت نمی‌دهد که این فرد عقاله و درکی از منابع انسانی دارد.

درک مدیر منابع انسانی گاهش زمن مورد نیاز برای دریافت سفارشات مورد نیاز و نیز سرمایه‌گذاری برای آنها کاملاً مؤثر است. مدیر منابع انسانی تمایل به جذب اولین متقاضی دارد. کارکنان بخش خرید نیز سعی دارند برای این موقعیت بهترین فرد را انتخاب کنند اما ترجیح می‌دهند فرد انتخابی همه چیز را زیر ذره‌بین نگیرد. مدیر عملیات همچنین علاقه‌مند در پیدا کردن بهترین فرد برای شغل موردنظر دارد و سومین کاندید را جذب می‌کند. از آنجایی که اعضای گروه دستورالعمل و برنامه‌های متفاوتی دارند، لازم است که آنها مذاکراتی با یکدیگر داشته باشند و چگونگی وضعیت را به مدیریت عملیاتی ارائه دهند. مدیر عملیات کسی است که نظر نهایی در مورد تصمیم ارائه می‌دهند. در نهایت مدیریت عملیاتی، مجادله، مباحثه و گفت‌وگوی کارمندان بخش خرید را درک کرده و به این نتیجه می‌رسد که رویکرد بر اساس نیازهایشان قابل دسترسی است.

لذا این متقاضی دوم نیز که انتخاب و به کار گمارده می‌شود. منافع مدل سیاسی به خاطر این که نمونه‌ای از تصورات ذهنی که بر اساس آن تصورات دنیای واقعی اجرا می‌شود و همچنین می‌تواند تضاد را به حداقل برساند. رفتار افراد همیشه تحت تأثیر نگرش‌ها و برنامه‌های شخصی و فردی‌شان تنظیم می‌گردد با تشخیص و آگاهی این واقعیت در فرآیند تصمیم‌گیری؛ مسائل سیاسی و تضاد قابل پیش‌بینی بوده و به حداقل برسد. با جابه‌جایی افراد قدرتمند با در نظر گرفتن این نظریه تضاد به حداقل می‌رسد. وقتی که افراد قدرتمند از این دیدگاه حمایت می‌نمایند سایر اعضای گروه معمولاً از آنها تبعیت می‌نمایند. در حالی که مدل سیاسی مزیت رقابت با دنیای واقعی را دارد. (دور مذاکرات که باعث تعیین خط‌مشی هر فرد می‌شود) همین مزیت در عین حال عیب مدل سیاسی نیز هست. علاوه بر آن، ماهیت این گونه تدابیر (با توجه به فشارهای اجتماعی) می‌تواند دارای تأثیرات بلندمدت و بازدارنده باشد.

یک مثال از مدل آشفته، شرکتی که قصد دارد قبل از به پایان رسیدن سال مالی بودجه خود را مصرف کرده، به اتمام برساند. این شرکت از پنج کارمند تشکیل شده که دارای پول اضافی در بودجه خود است که تا پایان سال مالی مورد استفاده قرار دهد. کارمندان نمی‌خواهند پول خود را ببازند. بنابراین آنها یک بخش غیرواقعی را به منظور محافظت از آن ایجاد می‌کنند اما در واقع هیچ استفاده‌ای برای آن ندارد. دو هفته بعد از پایان سال مالی، سیستم کامپیوتر شرکت روی کاغذ می‌آید. خوشبختانه، راه حل (پولی که از محل بودجه جایگزین سیستم کامپیوتری می‌شود) مساله (سیستم کامپیوتر غیرقابل اجرا) و افراد دیگر (کارمندان) در صف هستند. به عبارت دیگر برای حل این مساله، گرفتن زمان برای ترکیب اجزا کامل است، کارمندان از بودجه پولی که می‌توانست در یک زمان وسیع‌تری به کار گرفته شود حمایت کردند. سیستم کامپیوتری روی کاغذ آمد و پول حفاظت شده می‌توانست به کار رود تا یک سیستم کامپیوتری جدید خریداری شود. مدل آشفته نمایی از تصمیم‌های غیرمنطقی که در سازمان‌ها گرفته می‌شود به دست می‌دهد و این برجسته‌ترین ویژگی مدل آشفته است. البته تمامی تصمیمات در یک حالت منطقی، سیاسی و یا حتی استاندارد گرفته نمی‌شوند. با وجود گاهگاهی تصمیمات براساس اصول موقتی یا توسط (!!!) مسائل و اشخاص درگیر می‌شوند. با وجود به تصویر کشیدن شیوه غیرمنطقی تصمیم‌گیری در دنیای واقعی، مدل آشفته دارای یک عیب اصولی است. مدل آشفته بهترین شیوه تصمیم‌گیری نیست تصمیم‌گیری فرآیندی است برای نیل به بهترین راه حل یک مشکل. متأسفانه این کاملاً اتفاق نمی‌افتد. اگر مدل (آشفته) در وضعیتی که تصمیمات درون یک سازمان گرفته شود. مسائل در موقعیت‌های داده شده به کار گرفته می‌شوند، نتیجتاً مسیر مسائل، راه‌حل‌ها و اشخاص اغلب بعد از این که فرصت برای تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن یک مساله‌ای که عبور کرده است یا این که حتی قبل از این که مساله کشف شده است اتفاق می‌افتد. هدف از بررسی چهار مدل اصلی تصمیم‌گیری گروهی یا صرفاً تعیین بهترین مدل نیست. چرا که هر مدل امتیازات و عیب‌های خاص خود را دارد. هر یک از این مدل‌ها برای یک موقعیت خاص ممکن است بهترین عمل باشند. هدف کاربرد مدل‌ها در ارزشیابی تصمیم‌گیری گروهی ایجاد یک معیار برای مقایسه است. یک مدل یک نقطه شروع جهت ارزشیابی یک فرآیند است و تصمیم‌گیری گروهی یک فرآیند است. یک راه جهت ارزشیابی این فرآیند این است که تعیین کنیم از چه مدتی یک گروه جهت تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. وقتی که مدل تعیین شد، شیوه تصمیم‌گیری جهت تسهیل کردن پیشرفت طرز کار تجزیه و تحلیل می‌شود. طرز کار می‌تواند به وسیله پیش‌بینی مسائل

پتانسیل و با توجه به شیوه عمل اصلاح شود. به عنوان مثال، زمان که با توجه، فقدان از یک مدل منطقی تصمیمات را اخذ می‌کند تصمیم‌گیران را قادر می‌سازد تا در فرآیند تصمیم‌گیری تسریع کنند. این افراد می‌توانند این فرآیند را با آماده کردن خودشان برای جلسات گروهی با آشنا شدن با هدف یا مقصودی، راه‌حل‌های ممکن و نتایج این راه‌حل‌ها به علاوه انتخاب‌های OPTIMAL پتانسیل همان گونه که با تصمیمات مرتبط می‌شوند می‌توانند تسریع شوند با علم به این که یک گروه از یک مدل سیاسی در تصمیم‌گیری پیروی می‌کند نیز مفید می‌باشد. این دانش می‌تواند به اعضای گروه کمک کند تا اطلاعات حمایتی را برای مقاصدشان تهیه کنند. تهیه این اطلاعات می‌تواند به اشخاص کمک کند تا نقطه نظرات خود را به طور مؤثری آماده کنند. نتیجتاً نقطه نظرات آنها دارای شانسی بهتر در منطبق شدن به عنوان یک انتخاب می‌باشد.

با علم به این که یک گروه یک مدل فرآیند را برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهد می‌تواند کارایی رویه تصمیم را افزایش دهد. با آگاه شدن از این که قضاوت‌ها نسبت به رویه‌های اجرایی استاندارد ساخته می‌شوند اشخاص را قادر می‌کند که موانع پتانسیل را برای یک تصمیم پیش‌بینی کنند. نتیجتاً این اشخاص می‌توانند خط‌مشی‌های از قبل تهیه شده را که ممکن است این مسائل را مطرح سازد تحقیق کنند و مطابق با آنها بحث‌ها و نقطه نظرات خود را تطبیق دهند اگر اعضا گروه آگاه باشند که تصمیمات توسط مدل آشفته ساخته می‌شوند، آنها حداقل دارای خیالی راحت هستند که از تصمیمات از نوعی متد (شیوه) تبعیت می‌کنند. اگر فرض کنیم که متد به طریقی تصادفی و آشفته می‌باشد ولی در هر صورت این متد است. ذکر این نکته ضروری است که در صورتی که فرآیند تصمیم‌گیری با مدل‌های فوق‌الذکر مطابقت نداشته باشد، تجزیه و تحلیل تصمیم مورد نظر به منظور رسمیت یافتن به یک مدل می‌تواند کاملاً مؤثر باشد. توجه به شناخت گروه اهمیت دارد چرا که درکی از عقلانیت اعضای گروه دیگر را برای قضاوت به وجود می‌آورد و یا این که ممکن است به ایجاد یک مدل تصمیم‌گیری جدید ختم شود.

در پایان باید گفت استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی بسیار مفید و کارساز است. چنین مدل‌هایی درمان قطعی رویه‌های نادرست تصمیم‌گیری نیستند. این مدل‌ها صرفاً نقطه آغازی هستند برای بهتر شدن کمک مدل‌ها در ارزشیابی و اکنش گروه می‌باشد. مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی شکلی از یک مفهوم کلی و نامحسوس را تهیه می‌نمایند و از طرفی باعث کشف مسائل ارائه راه‌حل آن‌ه در فرآیند تصمیم‌گیری می‌گردند. ■