

منبع: EFFECTIVE MANAGEMENT
PEOPLE AND ORGANIZATION
PRENTICE HALL-LONDON 1989- P.P. 87-105
نویسندگان: DEREK TORRINGTON
JANE WEIGHTMAN
KIRSTY JOHNS
ترجمه و اقتباس: احمد رضا سنجری

روند برخورد با مشکلات و تصمیم‌گیری در مدیریت

بندرت به صورت یک فعالیت دیدنی و مهیج ظاهر می‌شود اما از جمله نکاتی است که در مسئولیت سازمانی نادیده انگاشته شده است. موفقیت در حل مساله کمتر تضمین شده است ولی دیدگاهی است برای اصلاح و بهسازی توان ما برای ممانعت از خطا و قصور.

بحران‌ها، مسائل و فرصتها

«میتزبرگ»، «ریزینگهام» و «توره» وجه تمایز مفید و کاربردی بین بحران‌ها، مسائل و فرصتهایی که مدیران با آنها مواجه هستند ارائه می‌کنند. «بحران» رخداد اتفاقی و غیرمنتظره‌ای است که نیازمند اقدام فوری است. فرض کنید رستورانی به طور کلی در یک حادثه آتش‌سوزی ویران می‌شود، فردی در یک پیشنهاد منصفانه مزایده یک شرکت برنده می‌شود، مدیر بازاریابی استعفا می‌دهد و یا رخدادهایی کاملاً غیرمنتظره مشابه آن که نیازمند اتخاذ تصمیم یا اتخاذ یک سری تصمیمات فوری است. «مساله» چیزی است که در آن هشدار وجود دارد و بتدریج آشکار می‌شود و از ابتدا روشن و واضح نیست. مثلهایی در این مورد وجود روحیه ضعیف بین کارکنان سازمان، نفوذ رقیب یا شرایط عدم اطمینان در مورد کیفیت محصول می‌باشد. «فرصت»، شانس انجام دادن چیزی است که توسط یک تک حادثه ایجاد شده و غالباً مستلزم اقدام فوری است (فرصتها به جای اینکه «گرفتنی» باشند، «به‌چنگ آوردنی» هستند یا اینکه از «دست‌دانی» می‌باشند تا «نادیده انگاشتنی»).

یک تغییر جزئی در قوانین مالیاتی، فرصتهایی را برای فردی که به‌اندازه کافی زیرک

ساعتها وقت صرف بررسی و محاسبه راه‌حلهای کنیم، یک سکه را بالا بیندازیم؟ همیشه به‌واسطه وجود برخی محدودیتهای بیرونی که معمولاً آشکار نیستند، تنها پای یک انتخاب در میان نیست.

مدیران، به‌وقت نیاز دارند که فکر کنند و مسائل را مفهوم کنند. اغلب اوقات وقایع اضطراری نظیر مساله فوق، مسائل مهم را از صحنه یا میدان خارج می‌کنند. مسائل غالباً از آسانترین، آشکارترین و آشناترین روش حل می‌شوند در حالی که شاید این مسائل فرصتهایی برای تغییر باید باشند. مدیران ما اغلب علاقه‌مند به کاهش و از بین بردن مخاطره (ریسک) هستند به‌جای اینکه به‌افزایش مخاطره و حجم کار بیندیشند. بدین ترتیب بی‌اعتنایی به یک موضوع فرعی ممکن است به‌خودی‌خود در آینده‌ای نزدیک تبدیل به یک مشکل شود. مثلاً گروه تولید که به پایین بودن منافع موسسه از طریق کاهش فوری مخارج تبلیغات و واکنش نشان می‌دهد، ظاهراً مشکل را در کوتاه‌مدت با سالم‌تر نشان دادن دفاتر دخل و خرج حل می‌کند اما ممکن است بعداً مسائل بیشتری را ایجاد کند که به‌واسطه رویدادهای زمانی اصلاح آنها مشکل‌تر باشد. یا مضاعف نمودن تعداد گروه‌های کاری، مشاورتها و بررسی بازار به‌منظور جلوگیری از هرگونه حشر و زواید، ممکن است دستیابی به‌هیچ و نیز پرهزینه باشد. «بخشی از هنر مدیریت در این است که جایی که مساله‌ای وجود ندارد به‌دنبال مساله نباشیم و نیز دچار آنچنان بی‌تصمیمی نشویم که چیزی که از ابتدا روشن بوده است به‌طور واهی به‌صورت مساله درآید».

مشکل‌گشایی و حل مساله در مدیریت

در یک سازمان تولیدی، سرپرستان واحد تولید، خط‌مشی‌های پرسنلی را نادیده گرفته و از آن تبعیت نمی‌کنند. البته لازم است ذکر شود که در هفته قبل، از عملکرد آنان ارزیابی به‌عمل آمده و قرار است نتایج ارزیابی هفته آینده اعلام شود. مدیر پرسنلی این سازمان باید به چه نحوی این مشکل را حل کند؟

آیا خط‌مشی‌های پرسنلی در راستای اهداف سازمان هستند؟ آیا مساله به‌دلیل اعمال بیش از حد نظریات مدیریت سازمان نیست؟ عدم تبعیت سرپرستان ناشی از خشک بودن مقررات و رویه‌ها نیست؟ آیا اعتراض سرپرستان به‌دلیل در نظر نگرفتن نقطه نظرات و شکایات اخیر آنها نسبت به سیاستها و خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد سازمان نبوده است؟

نظر شما به‌عنوان مدیر پرسنلی این واحد تولیدی چیست؟ آیا باید در آیین‌نامه‌ها و خط‌مشی‌ها و استراتژی سازمان تجدید نظر کنید؟ آیا این مساله را یک بحران تلقی می‌کنید؟ اگر چنین است تصمیم‌گیری عاجل شما چه خواهد بود؟ با در نظر گرفتن نقاط ضعف، قوت و تهدیدات، از فرصتهای خود چگونه استفاده می‌کنید و راه‌حل پیشنهادی شما چیست؟ آیا اتخاذ تصمیم و پیشنهاد راه‌حل مساله را به کمیته‌ای ویژه محول نمی‌کنید؟ اگر خود تصمیم می‌گیرید استدلال شما چیست؟

بیشتر این معضلات مدیریتی، ملاحظات زیادی دارند که فقط زمان و تلاشهای موجود با تکیه بر متعادل کردن یکی یا دیگری، می‌تواند به حل مساله بیانجامد. ملاحظه اینکه انتخاب یک راه‌حل مشخصاً بهتر از راه‌حل دیگری است مشکل می‌باشد. بنابراین بهتر نیست به‌جای اینکه

است ایجاد می‌کند تا ببیند چگونه می‌تواند از این مساله بهره‌برداری کند، یا یک تلفظ کلمه اشتباه در پیش‌بینی وضع بد هوا فرصتی برای فروش چترها فراهم می‌سازد. همچنین می‌توان گفت بحران‌ها غالباً فرصتها را فراهم می‌سازند و در برخی فرهنگها و زبانها کلمات مشابه‌ای برای هر دو (فرصت و بحران) به کار برده می‌شود. مثلاً بحران ایجاد شده به‌واسطه استعفای مدیر بازاریابی می‌تواند فرصتی برای تشکل مجدد و باز توزیع مسئولیتها، بدست دهد.

بحران، مساله و فرصت مشترکاً نیازمند اتخاذ تصمیم می‌باشند و تمام آنها «تصمیمات برنامه‌ریزی نشده» هستند که از طریق عادت، روش و روال عادی حل نمی‌شوند. بعضی از رخدادها که دارای تمامی ویژگیهای «بحران» می‌باشند و در آنها پیش‌بینی‌های لازم و اقدامات مقتضی توصیف و به‌عمل آمده است در زمره «تصمیمات برنامه‌ریزی شده» طبقه‌بندی می‌گردند. اگر کارخانه‌ای آتش بگیرد و ویران شود، از آنجا که در صورت بروز آتش‌سوزی دستورالعملهایی در این زمینه وجود دارد که باید رعایت شوند لذا مدیران براساس یک رشته تصمیمات برنامه‌ریزی شده اقدام می‌کنند اما وقتی قایت شود این روشها برای پیشگیری و مقابله با واقعه ناکافی هستند در این صورت مجموعه‌ای از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده باید اتخاذ گردد.

برخورد و واکنش نسبت به مسائل

دیدیم که مسائل به‌جای اینکه به‌طور ناگهانی در یک زمینه مشخص حادث شوند به تدریج آشکار می‌گردند. این امر مستلزم آن است که مدیر پیرامون واکنش نسبت به مساله پدیدآمده به اتخاذ تصمیم‌های مقدماتی اهتمام ورزد. اگر مساله از قبل کشف و در نظر گرفته شده باشد، حال باید چه کاری انجام داد؟

چندین انتخاب و راه‌حلهای مختلف در این زمینه وجود دارد:

۱ - روبروشدن با مساله

در بیشتر موارد، مدیران خود از طریق پی‌بردن به اطلاعات بیشتر و تعمق در آن اطلاعات و تعریف هرچه روشن‌تر مساله با تصمیم‌گیری بین شقوق و راه‌حلهای مقابله با مساله، با آن روبرو می‌شوند.

۲ - محول‌کردن مساله

فقط به‌دلیل اینکه مساله‌ای مورد ملاحظه قرار

گیرد لازم نیست که با آن مقابله کرد. ممکن است این مساله خارج از صلاحیت و مسئولیت کاری مدیر قرار داشته باشد و در نتیجه اگر مدیر سعی در مقابله و مواجهه با مساله کند امکان دارد کارها را خیلی بدتر کند. اگر مساله از نظر رویارویی بسیار مهم باشد می‌توان آن را به‌مقام بالاتر محول کرد یا اگر مرئوس، دانش و معلومات دقیق و بهتری از وضعیت و شرایط داشته باشد می‌توان مساله را به وی محول کرد. بدین‌سان مرئوس قادر خواهد بود به‌طور موثرتری مساله را کنترل و اداره کند. «استونر» در این مورد چنین می‌نویسد:

«بهنگام رویارویی با یک مساله مهم که مستلزم تصمیم‌گیری است مدیر باید درک کند که آیا واجد مسئولیت اخذ تصمیم هست یا نه. یک قاعده کلی است که می‌تواند مفید واقع شود؛ هرچه تصمیم‌گیری به اساس و ریشه مساله نزدیکتر باشد بهتر است.»

مثالی در این مورد؛ برخورد با مساله کارمندی است که مظنون به دزدی است. آیا مساله این کارمند باید توسط مافوق بلاواسطه وی حل گردد یا موضوع باید به حراست و افراد امنیتی ارجاع شود و یا از طریق اداره پرسنلی حل شود؟ اگر به افراد حراست ارجاع شود وظن و گمان بی‌اساس باشد، رابطه کاری با فرد مظنون احتمالاً تخریب می‌شود. اگر مساله به آنها ارجاع نگردد و کارمند مظنون وقت و فرصت داشته باشد که سرقت اسناد محرمانه بسیار باارزش را به رقیب خود نسبت دهد، آنگاه مدیر در این ضایعه غفلتاً شریک و سهیم می‌باشد.

۳ - استفاده از ارشاد و راهنمایی

حق استفاده از اولین راه‌حلهای مختلف و جهت رویارویی با مساله برای مدیران محفوظ است اما به‌منظور استفاده از ارشاد و راهنمایی کسانی که دارای معلومات یا مهارتهای تخصصی هستند و می‌توانند به فهم و درک مساله کمک کنند، مدیران

* مسائل غالباً از آسان‌ترین،

آشکارترین و آشناترین روش حل می‌شوند.

* بخشی از هنر مدیریت در این است که جایی که مساله‌ای وجود ندارد به‌دنبال مساله نباشیم و نیز دچار آنچنان بی‌تصمیمی نشویم که چیزی که از ابتدا روشن بوده است به‌طور واهی به‌صورت مساله درآید.

باید این عمل را به‌تاخیر بیاندازند.

۴ - استفاده از گروه کاری

محول‌کردن رسیدگی مساله به یک گروه کاری با گروههای مشابه، همراه با مشکلات و خطرات بسیاری است. این مقوله شاید «بیش از اندازه بزرگ‌شدن و جلوه‌دادن مساله» باشد و رویارویی و حل آن به‌جای اینکه سهل‌تر باشد مشکل‌تر شود. باوجود این، موقعیتهای مشخصی وجود دارد که در آن شرایط، حل رضایتبخش یک مساله پیچیده تنها از طریق گروه‌های گروهی از افراد و ارائه نظریه‌های فنی گوناگون بمنظور بررسی مسائل از دیدگاههای مختلف انجام شدنی است.

۵ - استفاده از مشاوران

برخی اوقات مدیران در مواردی که همکاران در کشاکش با مساله هستند بمانند یک مشاور غیررسمی عمل می‌کنند. بااین وجود، موسسات و شرکتها به‌طور فزاینده‌ای رسماً مشاوران خارجی را برای کمک به مشکل‌گشایی در سازمان دعوت می‌کنند. اثربخشی این کارشناسان به چگونگی گستره تحقیقات و آزادی عمل سنجیده شده آنها بستگی دارد.

۶ - نادیده‌انگاشتن مساله

براساس این فرض که بالاخره چیزی برای رویارویی با مشکل پیدا می‌شود یا اینکه گذشت زمان مساله را منسوخ خواهد کرد، نادیده‌انگاشتن مساله «راهبردی بسیار خطرناک» است. این امر از نظر بیشتر مدیران علاقه‌مند یک استراتژی کهنه است و براساس ضرورت شغلی خود آن را نمی‌پذیرند. تفکر درباره اینکه چه اتفاقی روی خواهد داد هنگامی که شما به تعطیلات می‌روید جالب است؛ مثلاً بهنگام نبود شما، مسائلی رخ می‌دهند و وقتی که برمی‌گردید متوجه می‌شوید که برخی از آن مسائل توسط دیگر افراد حل شده‌اند و فقط دلیل این کارها فقدان حضور شما بوده است. بنابراین در مورد برخی مسائل، راهبرد عاقلانه این است که بگذاریم این مسائل به‌خودی‌خود حل و رفع گردند.

فرآیند حل مساله (مشکل‌گشایی)

مرحله اول: تعریف و شناخت مساله

مسائل همانگونه که به تدریج آشکار می‌شوند لازم است که ابتدا تعریف شوند مثلاً آیا این مساله

درست همان است که تلقی می‌شود؟ آیا کاهش در دادوستد معلول مساله قیمت است یا کیفیت یا زمان تحویل کالا یا تبلیغات ضعیف یا خط تولید نامناسب و یا اینکه معلول چیز دیگری است؟ رسیدن و دست یافتن به صحت مسائل از بین احتمالات گوناگون، اولین جنبه از تعریف مساله است. دومین قدم، پرسیدن این سؤال است که آیا مساله مورد بحث را می‌توان «اصولاً مساله‌ای» دانست. یک فرض مسلم که برای سالهای زیادی در محافل مدیریت مطرح بود، این بود که مدیر باید تلاش کند که جابجایی‌ها و ترک خدمت را بین اعضای سازمان به حداقل برساند؛ اگر به مقیاس وسیعی کارکنان سازمان را ترک می‌کردند «امر مطلوبی نبود»؟ این فرضیه با محاسبه هزینه‌های مربوط به استخدام، هزینه‌های مربوط به ترک خدمت، هزینه‌های تبلیغات و مانند آن تایید می‌شد. اگرچه این موارد می‌توانست محاسبه گردد و منتج به نتایج سنگینی شود ولی توجهی نمی‌شد به اینکه جابجایی و ترک خدمت میان کارکنان می‌توانست از کندکاری برخی افراد جلوگیری کند، خون تازه‌ای وارد رگهای سازمان کند، و از طریق نگهداشتن برخی کارکنان در انتهای لیست حقوقی در صورت هزینه‌های حقوقی صرفه‌جویی کرده و فرصتهای شغلی برای کارکنان جوان ایجاد شود.

مرحله دوم: بررسی شقوق و راه‌حلهای جایگزین

هرچه پیچیدگی مساله بیشتر باشد تعداد شقوق و راه‌حلهای هم بیشتر خواهد بود. هرچه بیشتر ثابت شود که مساله بغرنج‌تر است، راه‌حلهای مختلف بیشتری باید مورد ملاحظه قرار گیرند. مساله بااهمیت این است که قضاوت را در مورد آنکه کدام راه‌حل بهترین است تا مطرح‌شدن چندین راه‌حل ممکنه به‌تأخیر انداخت. اگر راه‌حلهای مختلف همانگونه که ظاهر می‌شوند مورد ملاحظه قرار گیرند، این عمل ملاحظه و ارزیابی خود می‌تواند مانع ایجاد و بررسی راه‌حلهای بیشتری بشود.

مرحله سوم: تصمیم‌گیری بین شقوق و راه‌حلهای مختلف

وقتی گستره انتخابها متکی بر ملاحظه فهرست راه‌حلهای گوناگون باشد، فرآیند گزینش آنها در این مرحله احساس می‌گردد. در اینجا دو سؤال مرتبط و همبسته مطرح می‌گردد: آیا قادر

به‌انجام آن هستیم؟ یعنی آیا این راهبرد با استفاده از منابع در دسترس می‌تواند به‌معرض اجرا درآید یا نه؟

احتمالات بسیاری از جمله: نبود زمان، نیروی انسانی و یا منابع مالی جهت شروع عملیات می‌تواند سبب عدم کاربرد راهبرد شوند. ممکن است برخی راهبردها از عهده مسائل برآیند ولی باعث بروز دیگر مسائل همسان یا مسائل جدی‌تری گردند. سؤال دوم به‌رصورت این خواهد بود که آیا طرح پیشنهادی در ارتباط و در راستای کار هست یا نه و آیا باعث تحقق معیارهای تعیین‌شده در مرحله اول یعنی وجود یک راه حل مناسب برای مساله تعریف شده می‌گردد یا نه. بعضی اوقات یک راه‌حل برتر و کاملاً روشن وجود دارد که بلافاصله آشکار نمی‌شود لیکن این راه حل بدون ابهام در راستای فرآیند حل مساله درست و مناسب خواهد بود.

مرحله چهارم: اجرا

به‌واسطه اینکه مشکل‌گشایی امری سرگرم‌کننده است افراد غالباً به‌محض اینکه با مساله یا موقعیت مشکل مواجه می‌شوند علاقه خود را از دست می‌دهند، درست مانند بسیاری از مردم که وقتی جداول کلمات متقاطع را کامل می‌کنند و زحمت ارسال آن را برای اخذ جایزه تقبل نمی‌کنند. جنبه‌های اجرا عبارتند از: حصول اطمینان از اینکه منابع ضروری در دسترس باشد و اینکه افرادی که در اجرا مشارکت دارند درک کنند چه باید انجام دهند و حتماً انجام بدهند. سپس مشکل‌گشایان مدیریتی باید در این زمینه پیشرفتهای را نظارت و سرپرستی کنند که آیا راه‌حل مذکور منجر به اقدام می‌شود یا خیر؟ بنابراین سرپرستی و نظارت و عوارض ناشی از آن در امر اجرا ضروری است.

فرآیند حل مساله

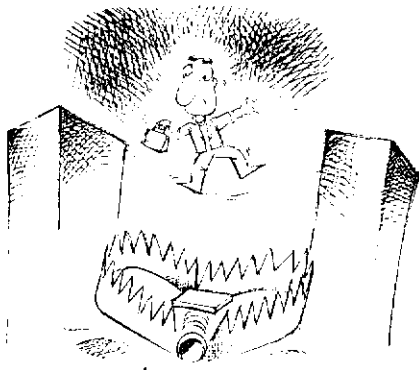
مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم
تعریف و شناخت	ایجاد و بررسی شقوق مختلف	تصمیم‌گیری بین راه‌حلهای مختلف	اجرا
تعریف مساله	ایجاد شقوق جایگزین و راه‌حلهای	لحاظ و توجه کردن به منابع قابل دسترس	بررسی قابلیت دسترسی به منابع
بررسی و آزمون تعریف	به‌تأخیر انداختن قضاوت	ارزیابی شقوق و راه‌حلهای مختلف	بررسی و درک راه‌حلهایی که در قضیه سهیم هستند
مشخص کردن راه‌حلهای مناسب		انتخاب مناسبترین راه‌حل	اجرا و نظارت

مساعدهای جهت حل مساله

یک فن حل مساله که به‌طور موفقیت‌آمیزی در بسیاری از شرکتها از جمله «وج وود» «آی.بی.ام.» و «اس-تی-سی» مورد استفاده قرار گرفته است عبارت از کاربرد گروههای بررسی کیفی است. این کار توسط گروههای کوچک اداری متشکل از ۵ تا ۱۰ داوطلب انجام می‌شود که از قبل و به‌طور منظم و به‌منظور رفع مسائل مربوط به کیفیت اداره امور گرد هم می‌آیند. این گروهها پیرامون مسائل نه‌چندان بزرگ بلکه برای رفع مسائل موضعی و محدود که مورد نظر و در قلمرو کاری اعضاست و در عین حال ممکن است مدیریت از آنها باخبر نباشد به بررسی می‌پردازند. گروه می‌تواند از روش و تکنیک «طوفان مغزی» برای ایجاد افکارنو استفاده کند. نوع راه‌حلهایی که اینگونه گروهها ایجاد می‌کنند. می‌تواند شامل: شناسایی برخی مسائل اداری در قسمت حسابداری که اثربخشی اداره را پایین آورده است، مکان‌یابی مجدد برای ماشینهای سنگین‌زنی در واحد تکمیل کالا جهت تسهیل تحرک و جریان کار، یا تکنیکهای نمونه‌گیری کیفی و مستدل در جریان دائمی تولید باشد ضمن اینکه این نوع راه‌حلهای در عین حال کیفیت بسیار بالایی را نیز تعقیب می‌کنند.

تصمیم‌گیری

بسیاری از تصمیماتی را که مدیران باید اتخاذ کنند به پیچیدگی اجزا و عناصر محدود می‌شود و تلاش آنان نباید براساس سوال غیرمقولانه «چه باید انجام شود؟» استوار گردد بلکه مدیران بایستی مبتنی بر پاسخ به سئوالاتی از قبیل: «چه کسی باید تصمیم بگیرد؟ واکنش کارمندان چه خواهد بود؟ چگونه می‌توانیم این راه‌حل را به‌اجرا در آوریم؟» باشد. تاکید بر جنبه



*** مسائل به جای اینکه به طور ناگهانی در یک زمینه مشخص حادث شوند به تدریج آشکار می گردند.**

*** رسیدن و دست یافتن به صحت مسائل از بین احتمالات گوناگون، اولین جنبه از تعریف مساله است.**

*** تصمیم گیری همواره در ارتباط و مستلزم برنامه ریزی است.**

*** هرچه پیچیدگی مساله بیشتر باشد، تعداد شقوق و راه حل ها هم بیشتر خواهد بود.**

چاره و راه حل را در مقابل منافعی که با انتخاب راه حلی که بهترین نتیجه را می دهد ارزیابی کند. بنابراین اطلاعات ضروری در خدمت تصمیم گیری است.

به طور کلی تصمیم گیری کمتر یک فرآیند منطقی عقلایی است زیرا عاطفه، احساسات، قدرت، سیاست، نفوذ دیگران، ارزشهای فردی، کاوش پیرامون توافق رضایت بخش، کمبود وقت، مشقت کار و... و همه اینها بر کار مدیری که یک روند منظم تصمیم گیری را دنبال می کند اثر می گذارند.

تصمیم گیری همواره در ارتباط و مستلزم برنامه ریزی است. اگر مدیران مسئول رهبری تیمهای کاری هستند باید بدانند که افراد خود را به چه جایی هدایت می کنند. مدیران باید در مورد آینده تفکر پیشاپیش داشته و تصمیم بگیرند که چه هدفهایی به عنوان اهداف نهایی مناسب هستند و بهترین ابزار جهت تحقق آن هدفها کدامند. مدیران از طریق برنامه ها احساس تفوق و تسلط می کنند. به ویژه هنگامی که توسط شخص دیگری از قبل مجهز و آماده شده باشند. البته اگر برنامه ریزی به حد افراط وجود داشته باشد افراد احساس می کنند که در حاشیه هستند و میدانی برای حضور و ابزار وجود فردی نمی یابند و تبعیت هم نمی کنند. در این حالت، کارهای ابتکاری دچار اختلال می شوند زیرا فعالیتهای برنامه ریزی نشده زیاد مشروع جلوه نمی کنند. بنابراین باید از برنامه ریزی به عنوان یک چارچوب استفاده شود نه به عنوان یک یوغ. وقتی مسائل همگام با برنامه پیش نمی روند، برنامه باید دوباره مورد ارزیابی قرار گیرد و اگر لازم شد تغییر پیدا کند. اصولاً بدون هر نوع برنامه ای، سازمان به جای اینکه فعال باشد، منفعل است و فرصتها ممکن است نادیده گرفته شده و از دست بروند. □

خریداری کنند. روش دیگر تصمیم گیری که بسیار آسان ولی اثربخش است استفاده از «سیاهه موارد» (چک لیست) است. سیاهه موارد شامل تمام آن عواملی است که می تواند در تصمیم گیری دارای اهمیت باشند یا بر آن تاثیر گذارند. بدین ترتیب، ترکیب و شکل مساله معلوم و ابعاد بالقوه مهم آن متمایز و مورد تاکید قرار می گیرد. سیاهه ها به استناد ارزش نسبی عوامل مختلف می توانند بسیار پیچیده تنظیم گردند. برای مثال: آیا سود سرمایه مهم تر از اندازه و ظرفیت بازار است و اگر چنین باشد تا چه اندازه مهمتر است؟

علاوه بر تکنیکهای قلم و کاغذی [که ذکر شد] فنون «سیستمهای کامپیوتری حمایت از تصمیم گیری» نیز در دسترس است. این سیستمها ابزارهای نظامداری هستند که اطلاعات، الگوها و فنون آماری را هماهنگ کرده و آن را زمینه و اساس عمل قرار می دهند. حسن اساسی این سیستمها آن است که ضمن اینکه کار خسته کننده محاسبات ریاضی را حذف می کند، دارای تبادلات اطلاعاتی دوطرفه (بین انسان و کامپیوتر) بوده، مدیران را در اعمال قضاوت خود از دیدگاههای مختلف مجاز می کنند.

لازم است که مدیر اکثر تصمیمات را با تردید بپذیرد، با آنها روبرو شود، تا آنجا که ممکن است حذف کند و وقتی که امکان حذف وجود نداشته باشد به طور موثری با آنها بسازد و زندگی کند. «اطلاعات دارای کیفیت مطلوب» به کاهش تردید کمک می کند. هر تصمیمی که اتخاذ می شود مستلزم انتخاب از بین راه حل های مختلف همراه و ملازم مخاطره و ریسک وابسته به پیامدهای عمل می باشد. در بیشتر قضا یا ممانعت از اتخاذ تصمیم مخاطره را حذف نمی کند بلکه صرفاً آن را نادیده می انگارد. تصمیم گیرنده باید هزینه های هر راه

تصمیم گیری مهم است زیرا مستلزم اعتماد، جسارت و مهارت در کسب تعهد دیگران می باشد. در عرف معمول اینگونه است که مردم از آن چیزی که خود به ایجاد آن کمک کرده اند پشتیبانی و حمایت خواهند کرد و این امر قضیه فرآیند مشورت و مشارکت را تایید می کند، اما همه تصمیمات مستعد پذیرش چنین رفتار و رویه ای نیستند. وقتی که عملی باید با سرعت انجام پذیرد، دیگر زمانی برای مشورت باقی نمی ماند و اینکه افراد بگویند: «ما تصمیم خواهیم گرفت» لزومی ندارد. وقتی تصمیمات زیاد متداول نیستند در بعضی از جنبه ها نیاز به مشورت هست ولی در دیگر جنبه ها ممکن است اقدام اجرایی مستقیم الزامی باشد. مثالی در اینمورد؛ تصمیم به تعطیل کردن کارخانه ای است که دارای یک سری تجهیزات می باشد. در اینجا اولاً یک تصمیم مالی وجود دارد مبنی بر اینکه کارخانه باید به دلیل کاهش بسیار شدید تقاضا برای محصول یا هزینه های سرسام آور تعطیل شود. ثانیاً، یک تصمیم اداری مبنی بر اینکه عموماً چه اتفاقی در مورد کارکنان خواهد افتاد و ثالثاً، یک سری تصمیمات فردی درباره تک تک کارکنان به صورت مشخصی وجود دارد. معمولاً مشورت پیرامون دومین تصمیم از میان سه تصمیم فوق بسیار گسترده تر است و می توان مشورت کرد ولی اولین و سومین تصمیم کمتر به مشورت نیاز دارند.

مساعدهتایی جهت اتخاذ تصمیم

کمک مفید در تصمیم گیری استفاده از روش «درخت تصمیم» است. درخت تصمیم ابزاری است برای نشان دادن جریان تصمیمات ممکن که به شکل یک شبکه شاخه شاخه ای است. یک تصمیم عمده به یک رشته تصمیمات جزئی تر تفکیک می شود که با بررسی سودمندی مورد انتظار، از نقطه نظر تصمیم گیری، می تواند سهل تر اتخاذ گردند. امتیاز درخت تصمیم آن است که به مدیران کمک می کند تا اطلاعات مورد نیاز را طوری مرتب کنند که به تحلیل نظام وار و متعاقب آن به اخذ تصمیمات بهتر منتهی شود. البته این روشی نیست که پاسخهای معینی ارائه دهد بلکه این روش مسائلی را روشن می سازد که براساس آن سرانجام یک تصمیم اتخاذ می شود. برای مثال، درخت تصمیم می تواند مورد استفاده مدیران تهیه و تولید واقع شود که تصمیم بگیرند مثلاً قطعه یدکی را در کارخانه بسازند یا آن را به صورت ساخته آماده از بیرون از سازمان