

# آنچه

## شما درباره‌ی

## تصمیم‌سازی

## نمی‌دانید

بی‌شک یکی از مهم‌ترین مسؤولیت‌های مدیران ارشد اجرایی، اتخاذ تصمیم‌های درست و بجاست؛ کاری که ممکن است به راحتی در آن دچار خطا شوند. اما اگر به فرایند تصمیم‌سازی از زاویه‌ی دیگری نگاه کنیم، می‌توانیم از اتخاذ تصمیم‌های نادرست پرهیز نماییم.

نوشته‌ی: دیویدا. گاروین و مایکل ا. ر. برتو

ترجمه‌ی: کامران هوشمند مظفری

منبع: Harvard Business Review, Sep. '2001

جوهره و سرشت رهبران در بسیاری از ویژگی‌های آنان از جمله تبیین سیاست‌های استراتژیک و به حرکت درآوردن افراد در سازمان جلوه پیدا می‌کند. اما کیفیت تصمیم‌هایی که از سوی یک مدیر اتخاذ می‌شوند، نقش تعیین‌کننده‌ی در شکست و یا پیروزی او ایفا می‌کند. اگر این نکته را به عنوان یک اصل قبول کنید، نحوه‌ی برخورد بسیاری از مدیران اجرایی با فرایند تصمیم‌سازی، شما را متعجب خواهد نمود؛ زیرا این شیوه‌ی برخورد به گونه‌ی بی‌استه‌ی است که آنان به دست خود هم تعداد گزینه‌هایشان را محدود می‌سازند و هم از ارزیابی کافی برای رسیدن به بهترین انتخاب جلوگیری به عمل می‌آورند. در واقع، بررسی‌های ما در چند سال گذشته به وضوح نشان می‌دهد که بسیاری از تصمیم‌هایی که از سوی شماری از مدیران اجرایی اتخاذ گردیده، به طور کلی اشتباه بوده است.

دلیل اصلی این امر آن است که بسیاری از مردم، با تصمیم‌گیری در کار به عنوان یک پدیده‌ی اتفاقی و مقطعی برخورد می‌کنند؛ انتخابی گسسته که در لحظه‌ی مشخص از زمان به وقوع می‌پیوندد، این لحظه ممکن است در پشت میز کار، در زمان اداره‌ی یک نشست و یا در هنگام کار روی یک پرونده باشد. این برداشت کلاسیک از پدیده‌ی تصمیم‌سازی نوعی صدور رأی ناگهانی و خارج از محدوده‌ی تفکر رهبر است که بر اساس میزان تجربه، جسارت، تحقیق و یا هر سه‌ی آنها صورت می‌گیرد. فرض کنید مسأله‌ی مطرح شده این است که کالایی ناموفق از بازار جمع‌آوری شود. تصمیم‌گیری مدیر مقطعی به این صورت است که ابتدا در این زمینه به فکر فرو می‌رود، سپس با مشاوران خود به شور می‌نشیند، کمی بیشتر به فکر فرو می‌رود و بعد نظر مثبت یا منفی خود را برای اجرا به سازمان ابلاغ می‌کند. این گونه برخورد با پدیده‌ی تصمیم‌سازی، نتیجه‌ی جز غافل ماندن از تبعات بزرگتر اجتماعی و سازمانی در بر ندارد، تبعاتی که در نهایت میزان موفقیت هر تصمیمی را تعیین خواهند کرد.

واقعیت این است که "تصمیم‌سازی" یک پدیده‌ی مقطعی نیست و باید با آن به شکل یک "فرایند" برخورد شود، فرایندی که در طول هفته‌ها، ماه‌ها و حتی سال‌ها پیامدهای خود را آشکار می‌سازد؛ فرایندی مملو از

بازی‌های قدرت و سیاست و انباشته از اختلاف نظرهای ظریف و گاه اساسی. فرایندی همراه با بحث و مناظره‌های فراوان که موفقیت آن در مرحله‌ی اجرا نیازمند حمایت تمامی سطوح سازمان خواهد بود. تحقیقات ما نشان می‌دهند که تفاوت فاحشی بین مدیرانی که تصمیم‌های درست و بجا اتخاذ می‌کنند و مدیرانی که تصمیماتشان نادرست و مشکل آفرین است، وجود دارد. گروه اول پدیده‌ی تصمیم‌سازی را به شکل فرایندی پیوسته طراحی و مدیریت می‌کنند و گروه دوم در این توهم به سر می‌برند - و بر آن اصرار دارند - که تصمیم‌سازی یک پدیده‌ی مقطعی است و تنها باید تحت کنترل مدیر باشد.

در ادامه‌ی این مقاله، کوشش ما بر آن است تا چگونگی روند یک فرایند تصمیم‌سازی سالم و مؤثر را از دیدگاهی که ما آن را "دیدگاه تحقیقی" می‌نامیم نشان داده و مجموعه‌ی از

شاخص‌هایی را که برای ارزیابی کیفیت فرایند تصمیم‌سازی مورد نیاز است، به خوانندگان ارائه کنیم. اما ابتدا نگاهی به خود فرایند خواهیم داشت:

## تصمیم به مثابه یک فرایند: تحقیق در مقابل جزم اندیشی

لزوماً تمامی فرایندهای تصمیم‌سازی به صورت یکسان تأثیرگذار نیستند و میزان تأثیرگذاری آنان به ویژه به درجه‌ی مشارکت گروه در تشخیص و بررسی طیف وسیعی از گزینه‌های مختلف بستگی دارد. نتایج حاصل از تحقیقات ما نشان می‌دهند که دو دیدگاه متفاوت اصلی در این زمینه وجود دارند: اول "دیدگاه تحقیقاتی" - که ما آن را مرجح می‌دانیم - و دوم دیدگاهی که ما آن را "دیدگاه جزم‌اندیشانه" نام نهاده‌ایم. در دیدگاه تحقیقاتی تصمیم‌سازی به صورت فرایندی بسیار باز مطرح می‌شود که در آن توانایی زایش چندین نظر و پروراندن آنان و نیز مقایسه‌ی هریک با دیگری وجود دارد، و نتیجه‌ی آن یافتن بهترین راه حل ممکن است. متأسفانه از دید بسیاری از مردم، این دیدگاه دیدگاهی طبیعی، سهل و در دسترس نیست و برعکس بیشتر مردم تمایل دارند که دیدگاه دوم را برگزینند، یعنی دیدگاهی جزم‌اندیشانه که رسیدن به آن چندان کوشش و چالشی را نمی‌طلبد و به تعقل و اندیشیدن چندانی محتاج نیست. در یک بررسی سطحی این دو دیدگاه بسیار شبیه به هم به نظر می‌رسند: برای مثال در هر دو دیدگاه افراد در بحث و مذاکره غوطه می‌خورند و هر کس سعی بر آن دارد که با اتکا به نقطه نظرهای خود، دیگران را متقاعد سازد که بهترین راه حل آن است که وی می‌گوید. ولی از این شباهت‌های سطحی که بگذریم، نتایج حاصل از این دو دیدگاه فرسنگ‌ها از هم دورند.

زمانی که افراد گروه از زاویه‌ی جزم‌اندیشی با مسأله‌ی تصمیم‌گیری برخورد می‌کنند، خود را در میدان نوعی "جدال" تصور می‌کنند، با اینکه لزوماً رقابت باز و هوشیارانه‌ی از خود نشان نمی‌دهند. برای مثال گاهی دیده می‌شود که افرادی در گروه تصمیم‌گیری با علایق مشخص و برنامه‌ریزی قبلی، برای تخصیص بودجه به پروژه‌های خود به نبرد تن به تن مبادرت می‌ورزند و برای کسب موقعیت‌های ویژه‌ی می‌جنگند. شرکت‌کنندگان با

تعصب راه‌حل‌های پیشنهادی خود را مطرح و در مقابل هر مخالفی ایستادگی می‌کنند. این میزان هیجان تقریباً احتمال بی‌طرف بودن را به صفر می‌رساند و توان افراد را برای توجه به سخنان و آرای دیگران محدود می‌سازد. جزم‌اندیشان غالباً اطلاعات را به صورت انتخابی در اختیار جمع می‌گذارند و با خودداری از ارائه‌ی اطلاعاتی که ممکن است نقطه‌نظرات آنان را زیر سؤال ببرد، به طور یک جانبه از مباحث خود دفاع می‌کنند. هدف آنان قبل از هر چیز تحمیل نظر خودشان به جمع است و از دیدگاه منصفانه و برابر گریزانند. برای مثال دو مدیر مختلف یک کارخانه که برای پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ی بخش‌های تحت مدیریت‌شان در جلسه‌ی هیأت مدیره شرکت کرده بودند، از رو شدن نقاط ضعف بالقوه‌ی برنامه‌هایشان نگران بودند و از آن بیم داشتند که شانس به دست آوردن منابع مالی مورد نیاز طرحشان را از دست بدهند.

از آن گذشته اختلاف نظرهایی که پیش می‌آید اغلب همراه با عصبانیت و گاهی دشمنی است. زوایای تاریک و ناشناخته‌ی شخصیت افراد در این نوع جدال‌ها رخ‌نمون می‌کنند و تنها راه پیشبرد بحث، ادامه‌ی نبرد بین خواسته‌های افراد و انجام مانورهای پشت پرده است. در این گونه برخورد همه منتظر هستند یک راه حل فوق‌العاده از بین جنگ و جدال‌های بین طرفین پیدا شود. ولی حقیقت آن است که این گونه برخورد به طور بارزی جلوی خلاقیت افراد را می‌گیرد و شرکت‌کنندگان در این میدان را خواسته و ناخواسته به ادامه‌ی این راه تشویق می‌کند تا بالاخره جمع به مرحله‌ی اتخاذ تصمیم برسد.

برخلاف این حالت، گروهی که بر تحقیقات تمرکز دارد و شیوه‌ی برخورد تحقیقی را برمی‌گزیند، به دقت گزینه‌های مختلف را بررسی و با همکاری افراد گروه بهترین راه حل را انتخاب می‌کند. این در حالی است که افراد به طور طبیعی علایق خود را دنبال می‌کنند، ولی هدف هیچ یک از آنها و ادار کردن گروه به قبول یک نقطه نظر معین نیست، بلکه همه‌ی افراد به دنبال آنند که از مناسب‌ترین روش برای رسیدن به بهترین راه‌حل استفاده کنند. افراد اطلاعات خود را - ترجیحاً به صورت خام و بدون هیچ تفسیر و پیش‌داوری - به طور گسترده‌ی در اختیار جمع می‌گذارند و به شرکت‌کنندگان در فرایند تصمیم‌گیری این اجازه داده می‌شود که هر کس از این اطلاعات نتیجه‌گیری

و "برخوردهای احساسی". برخوردهای منطقی آنگونه برخوردهایی هستند که انتظار می‌رود در فرایند تصمیم‌سازی تحقیقی به وقوع بپیوندند. این برخوردها شامل اختلاف نظرهای موجود درباره‌ی ایده‌ها و فرضیات و دیدگاه‌های مختلف پیرامون یافتن بهترین راه است. این نوع برخورد نه

تنها سالم است، بلکه برای انجام تحقیقات تأثیرگذار، حیاتی است. وقتی که افراد اختلافات خود را به صورتی باز مطرح می‌کنند و فرضیات بحث را به چالش می‌برند، نقاط ضعف هر نظریه آشکار و از دل آن افکار جدید بیرون می‌آید. برخورد احساسی همواره برخوردی متعصبانه است. این گونه برخورد غالباً با وقوع اصطکاک و برخوردهای شخصی و رقابت‌آمیز همراه است و تمایل افراد به همکاری را در

مرحله‌ی اجرای تصمیم کاهش می‌دهد و در نتیجه از میزان مؤثر بودن تصمیم می‌کاهد. تعجبی ندارد که این نوع برخورد یکی از رایج‌ترین برخوردهای موجود در شیوه‌ی تصمیم‌گیری جزم‌اندیشانه است.

این دو نوع برخورد را می‌توان در بوته‌ی آزمایش از هم تشخیص داد. وقتی می‌شنوید که یکی از اعضای گروه از "مباحث پویا پیرامون شایستگی عملیاتی، مالی و استراتژیک یکی از سه نامزد کسب مدیریت عامل" سخن به میان می‌آورد می‌توانید مطمئن باشید که او شاهد برخوردهای منطقی بوده است؛ و زمانی که عضوی از گروه از "مباحث داغ که منجر به حمله به اشخاص و عملکردشان گردید" سخن به میان می‌آورد، شک نکنید که برخورد انجام شده از نوع احساسی بوده است. اما در عمل جداسازی این دو نوع برخورد از هم کار چندان ساده‌ی هم نیست. مردم عادت دارند هر انتقادی را به خود بگیرند و عکس‌العمل دفاعی از خود نشان دهند. در این حالت فضای بحث به سرعت مسموم می‌شود و حتی اگر حاصل چنین بحثی تصمیمات با کیفیتی نیز باشد، محتوای احساسی و عصبی مباحث، درست بودن تصمیم را زیر سؤال می‌برد و اعضای تیم را در مرحله‌ی اجرای تصمیم مود می‌کند.

چالش مدیران در این زمینه آن است که برخوردهای منطقی را افزایش دهند و برخوردهای احساسی را به حداقل برسانند. یکی از روش‌های معمول، حاکم کردن معیاری است که بحث‌های قوی را در جلسات نهادینه کند.



● در حقیقت برخوردها به دو گونه صورت می‌گیرند: "برخوردهای منطقی" و "برخوردهای احساسی". برخوردهای منطقی آنگونه برخوردهایی هستند که انتظار می‌رود در فرایند تصمیم‌سازی تحقیقی به وقوع بپیوندند. این برخوردها شامل اختلاف نظرهای موجود درباره‌ی ایده‌ها و فرضیات و دیدگاه‌های مختلف پیرامون یافتن بهترین راه است. این نوع برخورد نه تنها سالم است، بلکه برای انجام تحقیقات تأثیرگذار، حیاتی است. وقتی که افراد اختلافات خود را به صورتی باز مطرح می‌کنند و فرضیات بحث را به چالش می‌برند، نقاط ضعف هر نظریه آشکار و از دل آن افکار جدید بیرون می‌آید. برخورد احساسی همواره برخوردی متعصبانه است. این گونه برخورد غالباً با وقوع اصطکاک و برخوردهای شخصی و رقابت‌آمیز همراه است و تمایل افراد به همکاری را در مرحله‌ی اجرای تصمیم کاهش می‌دهد و در نتیجه از میزان مؤثر بودن تصمیم می‌کاهد. تعجبی ندارد که این نوع برخورد یکی از رایج‌ترین برخوردهای موجود در شیوه‌ی تصمیم‌گیری جزم‌اندیشانه است.

در حل کردن مسائلشان دارند. فرض اصلی این است که یک راه حل تمام و کمال از دل آزمون قدرت بین ایده‌های رقیب - و نه نبرد تن به تن شخصی - بیرون می‌آید.

حاصل فرایندی که در آن به جای جزم‌اندیشی از روش برخورد تحقیقاتی استفاده می‌شود، تصمیماتی است به مراتب با کیفیت‌تر که نه تنها خواسته‌های شرکت را برآورده می‌سازند، بلکه به دلیل مطالعه‌ی که روی آنها انجام شده، در مرحله‌ی عمل تأثیرگذارترند. بنابراین ما معتقدیم مدیرانی که در صدد ارتقای ظرفیت‌های تصمیم‌سازی در مؤسساتشان هستند، باید اولین هدف را "حرکت هر چه سریع‌تر از یک فرایند جزم‌اندیشانه به یک فرایند تحقیقاتی" قرار دهند. برای این کار سه عامل بسیار مهم مطرح است که عبارتند از: "برخورد"، "ملاحظه" و "پایان دادن به مذاکرات" که هر کدام تأثیرات ظریف خود را دارند.

## بر خورد سازنده

پیروی از تفکر انتقادی و انجام مباحث شدید لاجرم برخوردهایی را به دنبال دارد. جنبه‌ی مثبت ایجاد برخورد، تمرکز افکار بر روی مسائل است و اینکه مدیر می‌تواند اطلاعات بیشتری درباره‌ی گزینه‌های مطرح شده داشته باشد؛ و جنبه‌ی بد آن وقوع برخوردهای اشتباه است که می‌تواند تمامی فرایند تصمیم‌سازی را به انحراف بکشانند.

در حقیقت برخوردها به دو گونه صورت می‌گیرند: "برخوردهای منطقی"

خودش را به دست آورد. در این شیوه‌ی برخورد به جای تحمیل نظر، یک فرایند تحقیقی طی و تفکر منتقدانه در آن تشویق می‌شود. تمامی افراد در مطرح کردن راه‌حل‌های جایگزین احساس راحتی می‌کنند و سؤالات صریحی درباره‌ی احتمال درست بودن دیگر راه‌حل‌ها مطرح می‌سازند. افرادی که در یک

فرایند تحقیقی تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند در زمینه‌ی پیشنهادها و فرضیات خود به شدت مورد سؤال قرار می‌گیرند و لذا امکان برخوردهای نسبتاً شدید - ولی ندرتاً شخصی - وجود دارد. در حقیقت از آنجا که اختلاف نظرها حول محور ایده‌ها و تفسیرها - به جای سنگرهای مستحکم - می‌چرخند، برخوردها عموماً سالم‌اند و اعضای گروه با استفاده از استدلال‌های مختلف سعی

جلسات از روش‌های خلاق دیگری برای ارتقای بحث‌های سازنده و کاهش برخوردهای احساسی استفاده می‌کنند.

اولین نکته: مدیران زیرک در ابتدای امر توجه دقیقی به چارچوب بحث و نیز لحن به کار رفته در آن می‌کنند. آنان وجوه تناقض و پرسش‌هایشان را در قالب جمله‌هایی که بتوانند احتمال آزردهی شخصی را از بین ببرند، بیان می‌کنند. مدیران آگاه در این روش سعی بر آن دارند که قانون و قراری برای زبان و لحنی که بحث با آن انجام می‌شود بگذارند و اعضای گروه را از به کار بردن کلمات و دست زدن به رفتاری که حالت تدافعی در افراد ایجاد می‌کنند بر حذر دارند. برای مثال، در بررسی عملیات نظامی در ارتش ایالات متحده، افراد گروه بی‌درنگ جلسه‌ی تشکیل می‌دهند و به بررسی اشتباهاتی که از افراد سر زده می‌پردازند تا در عملیات بعدی از آن پرهیز نمایند. در این جلسات رسم است که فرماندهی گروه می‌گوید: "ما در این جلسه به دنبال کلمه‌ی که با حرف (ت) شروع می‌شود (یعنی تقصیر) و کلمه‌ی که با حرف (س) شروع می‌شود (یعنی سرزنش) نیستیم."

- دومین نکته: مدیران می‌توانند به افراد کمک کنند تا از موقعیت از پیش گزیده‌ی خود عقب نشینی کنند و از پافشاری بر موضعی که در اثر ایجاد

شدن حس دافعه پیدا کرده‌اند، دست بردارند. در یکی از شرکت‌های پیشرو در علوم فضایی ایالات متحده، مدیرعامل یکی از واحدهای بازرگانی مجبور بود با دو گروه مؤتلف قدرتمند در درون سازمان خودش مذاکره کند و تصمیمی حیاتی در زمینه‌ی پیوستن به یک اتحاد استراتژیک را اتخاذ نماید. او دو گروه را طوری تعیین کرد که از افراد هر ائتلاف در هر گروه حضور داشتند و می‌بایست با یکدیگر همکاری می‌کردند تا این موضوع را بررسی کنند. سپس از هر دو گروه خواست که طیف یکسانی از گزینه‌ها را با استفاده از معیارهای متفاوتی مانند توان تکنولوژیکی، ظرفیت تولید و یا مهارت در مدیریت پروژه ارزیابی کنند. این دو گروه ارزیابی‌هایشان را با هم در میان گذاشتند و با همکاری یکدیگر سعی کردند بهترین شریک را انتخاب کنند. از آنجا که هیچکس اطلاعات کافی را در اختیار نداشت، مجبور شدند از نزدیک با عقاید یکدیگر آشنا شوند و این روش در نهایت به اتخاذ تصمیمی فراگیر و با دخالت همه انجامید.

- سومین نکته: مدیران می‌توانند افراد را از الگوهایی که در آن جاقفاده‌اند دور سازند تا از پیش زمینه‌های فکری که غالباً در افراد دیده می‌شود و بر



● مردم عادت دارند هر انتقادی را به خود بگیرند و عکس‌العمل دفاعی از خود نشان دهند. در این حالت فضای بحث به سرعت مسموم می‌شود و حتی اگر حاصل چنین بحثی تصمیمات با کیفیتی نیز باشد، محتوای احساسی و عصبی مباحث، درست بودن تصمیم را زیر سؤال می‌برد و اعضای تیم را در مرحله‌ی اجرای تصمیم مردّد می‌کند.

چالش مدیران در این زمینه آن است که برخوردهای منطقی را افزایش دهند و برخوردهای احساسی را به حداقل برسانند. یکی از روش‌های معمول، حاکم کردن معیاری است که بحث‌های قوی را در جلسات نهادینه کند.

روشن‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مجله علمی-پژوهشی  
دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۳۸۱

جایزه‌ی مالکوم بالدريج به هیأت مدیره وارد می‌آمد، او پیشنهاد کرد که این معیارها را محدودتر سازند! در نهایت معیارها وسعت یافتند ولی پیشنهاد غیرعادی "گالوین" باعث شده بود تا جرعه‌ی یک بحث خلاق و بسیار پربار در ذهن اعضای هیأت مدیره زده شود.

روش دیگر آن است که ساختار بحث را به گونه‌ی طراحی کنیم که نهایتاً به ساختار یک فرایند با تمامی جنبه‌های طبیعی آن برسیم. این کار را می‌توان با تقسیم کردن افراد به دو گروه با مسؤولیت‌های مختلف - و غالباً رقیب - انجام داد. برای مثال، می‌توان از یکی از گروه‌ها خواست که پیشنهادی را ارائه کند و از گروه دیگر نیز خواست که توصیه‌هایی برای جایگزینی این پیشنهاد مطرح سازد. در مرحله‌ی بعد گروه‌ها پیشنهادهایشان را با هم مبادله می‌کنند و بر سر گزینه‌های مختلف با هم به بحث می‌نشینند. به کارگیری چنین روش‌هایی رسیدن به برخوردهای سازنده را تا حد زیادی تضمین می‌کند.

ولی حتی وقتی شما فرایند را با این هدف که در آن برخوردهای سازنده صورت گیرد می‌سازید، همیشه این خطر وجود دارد که برخوردها جنبه‌ی شخصی به خود گیرند. مدیران ماهر علاوه بر اعمال نظم و هدایت بحث در

آقای "چاک نایت" که ۲۷ سال است در سمت مدیریت ارشد اجرایی در شرکت "امرسون الکتریک" به کار پرداخته، این روش را به هنگام جلسات بررسی برنامه‌ریزی‌ها در مورد مدیرانش به کار می‌برد و با این روش پوست انسان را می‌کند! این که چه پیشنهادی مطرح شده اصلاً مهم نبود، بلکه مهم آن بود که "نایت" با مطرح کردن پرسش‌های خشن و تکان دهنده، انتظار واکنش‌های موجهی را هم داشت و با این روش که آن را "منطق بی‌منطقی" نام نهاده بود، سعی بر آن داشت که با مطرح کردن پرسش‌هایی غیرقابل پیش‌بینی و گهگاه خیالی که هر کسی را از کوره به در می‌برد، توان افراد در کنترل خود و خارج نشدن از مسیر اصلی و منطقی بحث را بیازماید.

در دهه‌ی ۱۹۸۰، زمانی که آقای "باب گالوین" مدیر ارشد اجرایی شرکت "موتورولا" بود این روش را با کمی تغییر شکل به کار می‌گرفت. او عادت داشت که پرسش‌های فرضی غیرقابل پیش‌بینی را برای گروه تصمیم‌گیرنده مطرح و از این راه تفکر خلاق را در گروه تقویت نماید. بعدها "گالوین" در مقام رییس هیأت مدیره‌ی مؤسسه‌ی "برنامه‌ی کیفیت ملی مالکوم بالدريج" در جلسه‌ی همکارانش را با این روش مبهوت ساخت. قضیه به این شکل بود که در واکنش به فشاری که از سوی هیأت مؤسس برای وسعت دادن به معیارهای انتخاب برندگان



تصمیم‌گیری نباشد، زیانبار است و به جای مقبولیت، رنجش و ناامیدی در افراد به بار می‌آورد. هنگامی که تصمیمی به مرحله‌ی اجرا می‌رسد، اگر افراد دخیل در فرایند تصمیم‌سازی حس کنند که از سوی تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی نوعی فریب‌کاری صورت گرفته، پاپس می‌کشند و اعتبار آن تصمیم و مدیر تصمیم‌گیرنده زیر سؤال می‌رود.

رهبران سازمان می‌توانند دخیل بودن نظرات را در طی فرایند تصمیم‌سازی نشان دهند. برای این کار رهبران باید در ابتدا راه را برای مطرح شدن افکار جدید باز نگاه دارند و تمایل خود و سازمان برای قبول نظراتی که با نظرات خود آنان سازگار نیست را نشان دهند. به ویژه این مسأله باید به همه‌ی شرکت‌کنندگان در فرایند تصمیم‌سازی ثابت شود که تصمیم نهایی از قبل گرفته نشده است. آنان باید از فاش ساختن نقطه نظرات شخصی خود در شروع بحث پرهیز کنند و به روشنی بر این نکته تأکید داشته باشند که هر عقیده‌ی جدید

را می‌توان در جمع مطرح کرد و چنین عقایدی شانس آن را دارند که تأثیر تعیین‌کننده‌ی بر راه حل نهایی داشته باشند.

بهرتر است که رهبران در سنجش‌های اولیه‌ی نقطه نظرهای مختلف شرکت نکنند تا زمینه‌ی ذهنی نامناسبی در افراد ایجاد نگردد.

در طول مباحثات،

رهبران سازمان باید با تعامل خود نشان دهند که به صورتی فعال و دقیق به مباحث مطرح شده گوش فرا می‌دهند. این توجه را می‌توان با پرسیدن سؤال از فردی که مشغول ارائه‌ی نظرات خویش است و یا با خواستن توضیحات بیشتر و عمیق‌تر نشان داد. روش‌های دیگری نیز نظیر: تکرار صحبت، برقراری ارتباط چشمی، و بردبار بودن برای نشان دادن میزان توجه رهبر به سخنان افراد مفید هستند. یادداشت برداری از سخنان افراد یکی از مؤثرترین کارهایی است که توجه رهبر به این سخنان را نشان می‌دهد و ثابت می‌کند که او گوش‌شناس و آفر در گرفتن مطلب، درک آن و ارزیابی نقطه نظرات افراد دارد.

بعد از اینکه تصمیم نهایی اتخاذ شد، رهبر سازمان می‌باید منطق حاکم بر این تصمیم را برای جمع بیان نماید. رهبران باید همیشه پایه و اساس تصمیماتی را که اتخاذ می‌کنند برای افراد گروه توضیح دهند و معیار انتخابشان را برای آنان روشن سازند. مهم‌ترین کار در این مرحله آن است که رهبر سازمان به تک افرادی که اظهار نظر کرده‌اند توضیح دهد که تأثیر نظر او در تصمیم نهایی چه بوده و یا به چه علت نقطه نظر او را در این تصمیم در نظر نگرفته است.

## پایان دادن به مذاکرات

دانستن این که زمان پایان دادن به مذاکرات و بحث‌ها فرا رسیده یا نه، نکته‌ی ظریفی است که احتیاج به مهارت و زیرکی رهبر سازمان دارد. در بسیاری از موارد بدنه‌ی تصمیم‌گیری یا عجلانه می‌خواهند به نتیجه‌ی نهایی برسند و یا با مردود بودنشان کار را به تأخیر می‌اندازند و خیلی دیر تصمیم

فرایند تصمیم‌گیری اثر نامطلوب دارند رهایی یابند. برای مثال مدیران می‌توانند از اعضای گروه بخواهند که در زمینه‌ی موقعیت‌هایی که در بحث‌های اولیه هیچگاه بر آنها صحنه نمی‌گذاشتند بحث و تحقیق نمایند. از این طریق اعضای گروه موظف می‌شوند که با نقطه نظرات دیگر حاضران در گروه که دارای نقشی متفاوت در سازمان هستند آشنا شوند. برای مثال عوامل اجرایی در سازمان از مسائل و مشکلات بخش فروش و بازاریابی آگاه می‌شوند و یا کارمندان سطوح پایین‌تر سازمان با دیدگاه مدیر ارشد اجرایی آشنایی پیدا می‌کنند.

در نهایت مدیران می‌توانند از شرکت‌کنندگانی که در بحث به بن‌بست می‌رسند بخواهند که واقعیت‌های کلیدی و فرضیات را بازبینی کنند و اطلاعات بیشتری جمع آوری نمایند. اغلب افراد با تأکید بر وجوه افتراق مواضع مخالف در بحث به بن‌بست می‌رسند و در این حالت باید منتظر برخوردهای احساسی و منحرف شدن از بحث‌های منطقی بود. در این حالت باید از افراد خواست تا با آزمودن پیش‌فرض‌هایی که در ذهن خود دارند به رفع تنش و تصحیح مسیر کمک نمایند.

## ملاحظه

زمانی که تصمیمی اتخاذ می‌گردد و گزینه‌های دیگری از دور خارج می‌شوند، برخی افراد

می‌بایست از راه حل‌هایی که ترجیح می‌دادند صرف‌نظر کنند. گهگاه این افراد در قبول نتیجه‌ی فرایند تصمیم‌سازی از خود مقاومت نشان می‌دهند و برخی مواقع با اکراره نتیجه را قبول می‌کنند. این مسأله به آگاهی منصفانه‌ی افراد بستگی دارد. واقعیت این است که تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی مدیران هستند، ولی افرادی که در فرایند تصمیم‌گیری دخیل بوده‌اند، باید باور داشته باشند که نقطه نظرهایشان در تصمیم متخذه در نظر گرفته شده و تأثیری واقعی در اتخاذ تصمیم داشته‌اند. محققان به این نکته پی برده‌اند که اگر شرکت‌کنندگان در روند تصمیم‌سازی به منصفانه بودن آن معتقد باشند، تمایل بیشتری به پیروی از تصمیم اتخاذ شده پیدا می‌کنند، حتی اگر نقطه نظرهایشان هم به طور کامل در آن تصمیم لحاظ نشده باشد.

بسیاری از مدیران با دادن فرصت اظهار نظر به همه‌ی افراد، جانب انصاف را رعایت می‌کنند. این گروه از مدیران این کار را با شنیدن سخنان همه‌ی افراد در جلسات انجام می‌دهند. ولی گوش دادن به حرف افراد به اندازه‌ی لحاظ کردن نقطه نظرانشان در فرایند تصمیم‌سازی مهم نیست. آقای "اندی گرو" - رییس هیأت مدیره‌ی شرکت "اینتل" در کتاب خود به نام "تنها خیالاتی‌ها باقی می‌مانند" در توضیح محدودیت‌هایش به مدیران میانی شرکت می‌گوید: "معیار شما برای اینکه بدانید نظراتتان تا چه حد در تصمیم‌های اتخاذ شده مورد توجه قرار گرفته این است که بدانید حرفه‌ایان شنیده و درک شده‌اند.... گرچه تمامی نظرات اظهار شده را نمی‌توان در تصمیم‌گیری نهایی منعکس کرد ولی مطمئن باشید که تمامی نظرات در شکل‌گیری پاسخ صحیح ارزش یکسانی داشته‌اند."

در حقیقت شنیدن اظهار نظرهای افراد اگر همراه با در نظر گرفتن آن در

می‌گیرند. تصمیم‌گیری‌های عجولانه می‌تواند به همان اندازه‌ی دیر تصمیم گرفتن مخرب و زیانبار باشد.

**تصمیم‌گیری عجولانه:** گهگاه افراد گروه فکر می‌کنند که دیگران با تجزیه و تحلیل‌های طولانی، حقوق آنان را در فرایند تصمیم‌سازی زیر پا گذاشته و از رسیدن آنان به مرحله‌ی نهایی جلوگیری می‌کنند. این ذهنیت باعث می‌شود که گروه به سرعت اولین گزینه‌ی را که به نظرش مناسب می‌آید، انتخاب کند. این طرز تفکر - که ما آن را تفکر "همرنگ جماعت شدن" می‌نامیم - شاخص دیگری از برخورد غیر تحقیقاتی با فرایند تصمیم‌سازی است که به ویژه در گروه‌های تازه‌کار که هنوز قوانین تصمیم‌سازی را یاد نگرفته‌اند و اعضای آن از این که به آنان برچسب "مشکل‌ساز" زده شود بیم دارند، بیشتر دیده می‌شود.

خطر تمایل به "همرنگ جماعت شدن" نه تنها در آن است که گروه را از دستیابی به طیف گسترده‌ی از گزینه‌ها محروم می‌سازد، بلکه باعث می‌شود تا اعتراض‌های بیان نشده

در زمان‌های بحرانی مانند هنگامی که در مرحله‌ی اجرای تصمیم نیاز مبرم به حرکت‌های منظم و هماهنگ وجود دارد، اثر خود را نشان دهند. برای مثال برخی رهبران عادت دارند که فرایند تصمیم‌سازی را از مشورت با تعداد معدودی از مدیران ارشد سازمان آغاز کنند، گزینه‌های مختلف را بشناسند، گزینه‌های جایگزین را ارزیابی کنند و طرحی را برای اجرا در نظر گیرند و به بقیه‌ی اعضای گروه معرفی کنند تا آن را مورد تأیید قرار دهند. در این حالت

مدیران عضو گروه حس می‌کنند که در مقابل کار انجام شده قرار گرفته‌اند و در نتیجه تمایل به ابراز عقیده در آنان از بین می‌رود و به جای آن در مرحله‌ی اجرای تصمیم انبوهی از مباحث مختلف، اعتبار و تأثیرگذاری تصمیم را دچار اخلال می‌کند.

از اولین علائم به وجود آمدن فضای بی‌تفاوتی و "همرنگ جماعت شدن" در گروه که می‌تواند راهنمای مدیر باشد، "زبان اشاره" است. هرگاه رهبر در چهره‌ی اعضای گروه علائمی مانند: "چین خوردن پیشانی"، "دست به سینه نشستن"، و نظایر اینها را مشاهده کند، باید بداند که فضای جلسه نامناسب شده و جو بی‌تفاوتی بر آن حاکم است. در این حال رهبر باید برای بازگرداندن افراد بی‌تفاوت به بحث از کارهایی مثل اعلام زمان تنفس، ایجاد ارتباط چشمی با هر یک از اعضا، تشویق اعضا به پیگیری بحث، و در نهایت به تعویق انداختن جلسه استفاده کند. "آلفرد سولان" - مدیر عامل GM - در این کار بسیار ماهر بود. او برای تغییر دادن فضای بی‌تفاوتی در جلسات به اعضای گروه می‌گفت: "من دریافته‌ام که همگی ما در مورد تصمیمی که در این جلسه گرفته

شد، توافق کامل داریم، ولی پیشنهاد می‌کنم که ادامه‌ی این بحث را به جلسه‌ی بعدی گروه ببندازیم تا زمان کافی برای تفکر در زمینه‌ی اختلاف نظرها را داشته باشیم، تا شاید از این طریق درک بهتری نسبت به کلیت تصمیم پیدا کنیم."

روش دیگر برای جلوگیری از تصمیم‌گیری عجولانه، مجال دادن به ابراز عقیده‌ی اقلیت حاضر در جلسه با استفاده از معیارها و قواعد روشن است. بررسی عقاید اقلیت در بیشتر مواقع باعث گسترش و تعمیق مباحث می‌شود و افکار اعضای گروه را به سمت و سویی می‌برد که نقاط تاریک ذهن آنها روشن‌تر شود. بنابراین در مواردی که به نظر رهبر گروه تصمیم‌گیری عجولانه‌ی در جلسه در حال تکوین است، به نظر می‌رسد که بررسی عقاید اقلیت، راهی منطقی برای ادامه‌ی بحث و در نتیجه تسلط یافتن بیشتر گروه بر جوانب مختلف سیاست‌های پیشنهادی باشد.

### تصمیم‌گیری دیر هنگام:

در این حالت نیز اغلب برخورد جزم‌اندیشانه با فرایند تصمیم‌سازی، عامل اصلی تصمیم‌های بسیار دیر هنگام است. گاهی اوقات روند تصمیم‌سازی گروه به مانع سختی برخورد می‌کند، برای مثال عده‌ی از اعضای گروه بارها و بارها مسأله‌ی را عنوان می‌کنند و مسیر فرایند را به هم می‌پیچانند. در این موارد اگر مکانیزمی برای شکستن این بن‌بست در دست نباشد، ادامه‌ی بحث دور باطلی است که به هیچ جا نمی‌انجامد. در برخی مواقع نیز اعضا با بازبینی چندباره‌ی مباحث سعی دارند از درستی آنان

اطمینان حاصل کنند. کوشش و وسواس زیاد برای منصفانه بودن اظهار نظرهای انجام شده از سوی اعضا نیز یکی از نمونه‌های بارز برخورد جزم‌اندیشانه با فرایند تصمیم‌سازی است که آن هم حاصلی جز وارد شدن در یک دور باطل ندارد و حتی مباحث درست را نیز زیر سؤال می‌برد. در این حال وظیفه‌ی رهبر آن است که با نشان دادن واکنش مناسب جلسه را به راه درست برگرداند. "جمی هاوتون" - مدیر ارشد اجرایی در شرکت "کورنینگ" - از روش جالبی برای اداره‌ی این چنین جلساتی استفاده می‌کرد. او همیشه در جلسات دو نوع کلاه همراه داشت: زمانی که می‌خواست به عنوان یک عضو عادی گروه صحبت کند کلاه کابویی خود را به سر می‌گذاشت و هنگامی که احساس می‌کرد باید از موضع مدیر ارشد اجرایی سخن بگوید کلاهش را عوض می‌کرد و از کلاه لبه‌دار مدل ورزشکاری خود استفاده می‌نمود! در این حالت او سؤالی مطرح می‌ساخت و تصمیمی را اعلام می‌کرد. کلاه اول موقعی کاربرد داشت که وی می‌خواست مباحث ادامه یابند و کاربرد دومین کلاه هنگامی بود که می‌خواست به دیگران کفایت مذاکرات را

● در طول مباحثات، رهبران سازمان باید با تعامل خود نشان دهند که به صورتی فعال و دقیق به مباحث مطرح شده گوش فرا می‌دهند. این توجه را می‌توان با پرسیدن سؤال از فردی که مشغول ارائه‌ی نظرات خویش است و یا با خواستن توضیحات بیشتر و عمیق‌تر نشان داد. روش‌های دیگری نیز نظیر: تکرار صحبت، برقراری ارتباط چشمی، و بردبار بودن برای نشان دادن میزان توجه رهبر به سخنان افراد مفید هستند. یادداشت برداری از سخنان افراد یکی از مؤثرترین کارهایی است که توجه رهبر به این سخنان را نشان می‌دهد و ثابت می‌کند که او کوششی وافر در گرفتن مطلب، درک آن و ارزیابی نقطه نظرات افراد دارد.

● برخی رهبران عادت دارند که فرایند تصمیم‌سازی را از مشورت با تعداد معدودی از مدیران ارشد سازمان آغاز کنند، گزینه‌های مختلف را بشناسند، گزینه‌های جایگزین را ارزیابی کنند و طرحی را برای اجرا در نظر گیرند و به بقیه‌ی اعضای گروه معرفی کنند تا آن را مورد تأیید قرار دهند. در این حالت مدیران عضو گروه حس می‌کنند که در مقابل کار انجام شده قرار گرفته‌اند و در نتیجه تمایل به ابراز عقیده در آنان از بین می‌رود و به جای آن در مرحله‌ی اجرای تصمیم انبوهی از مباحث مختلف، اعتبار و تأثیرگذاری تصمیم را دچار اخلال می‌کند.

بفهماند.

بحث‌هایی نظیر: "درآمد خالص"، "بازگشت سرمایه"، حضور در بازار، و ... امثال آن. درگیر شدن در چنین بحث و جدلهایی نتیجه‌ی جز تیرگی روابط و اندیشه‌ها همراه با معطلی طولانی در بر ندارد.

برای پرهیز از این مسأله، گروه باید ضمن مشخص کردن اهداف، در طول فرایند تصمیم‌سازی همواره آنان را در نظر داشته باشد و دائم با یادآوری آنان از انحراف از مسیر دستیابی به اهداف جلوگیری کند. این اهداف ممکن است پیچیده و از جنبه‌های کمی و کیفی مختلفی برخوردار باشند ولی آنچه مهم است این است که باید همواره مد نظر اعضای گروه قرار گیرند و در روند تصمیم‌سازی به عنوان معیار مطرح باشند.

**اختلاف نظر و مباحثه:** "دیوید هیوم" - فیلسوف نامدار اسکاتلندی - با گفتن این جمله که: "چشمه‌ی حقیقت از بحث بین دوستان منشاء می‌گیرد" به اهمیت بحث و مناظره اذعان دارد. دو روش برای تشخیص میزان سلامتی یک بحث وجود دارد: نوع پرسش‌هایی که در آن بحث مطرح می‌شود و چگونگی گوش دادن افراد به موارد مطرح شده در بحث.

برخی پرسش‌ها باعث باز شدن بحث می‌شوند و برخی آن را به تنگنا می‌کشاند. مطرح شدن پرسش‌های فرضی لجاجت‌آمیز، معمولاً خط بطلانی هستند را بر سلامت بحث.

میزان گوش دادن اعضای گروه به سخنان یکدیگر شاخص مهم دیگری برای نشان دادن سلامت یا عدم سلامت فرایند تصمیم‌سازی است. حاصل گوش ندادن افراد به سخنان یکدیگر، تحلیل‌های ناقص و نیز برخوردهای شخصی است. اگر اعضای گروه از روی عادت سخنان یکدیگر را قطع کنند و با نشان دادن واکنش متقابل بدون اینکه به حرف طرف مقابل توجه کنند دائم در صدد یافتن پاسخ‌های دفاعی باشند، بی شک بحث از مسیر اصلی خود منحرف و ادامه‌ی گفت‌وگو بی‌حاصل خواهد شد.

**انصاف در درک:** شاخص نشان دهنده‌ی میزان انصاف افراد در درک دیگران آن است که تا چه حد به یک معیار مشترک در مباحث می‌رسند. اغلب کاهش تعداد افراد شرکت‌کننده در فرایند تصمیم‌سازی را می‌توان به عنوان یک هشدار جدی برای عدم موفقیت تصمیم در مرحله‌ی اجرا تلقی کرد زیرا عدم شرکت افراد نشان دهنده‌ی ناخرسندی آنان از فضای حاکم بر جلسات است.

در حقیقت شرکت افراد در فرایند تصمیم‌سازی را شاید بتوان مهم‌ترین عامل در موفقیت آن دانست. نگاه داشتن افراد گروه در مراحل تصمیم‌سازی وظیفه‌ی است که بر عهده‌ی رهبر سازمان است و بستگی به عملکرد و شایستگی او دارد. برای این کار بردباری رهبر در جهت اداره‌ی برخوردها و رفع ابهامات بسیار تعیین‌کننده است و او باید بداند در چه مرحله‌ی مباحث را خاتمه دهد و چگونه به دیگران کمک کند تا دلایل او را برای اتخاذ تصمیم درک کنند. او همچنین باید توانایی آن را داشته باشد که تعادل بین آرای مختلف را در جلسات برقرار کند و در حالی که به افراد مختلف گروه اجازه‌ی اظهار نظر داده می‌شود، یکپارچگی جمع را که عاملی مهم برای موفقیت تصمیم در مرحله‌ی اجراست حفظ نماید. "تنوع در مشورت، وحدت در فرمان" این سخن از کوروش بزرگ - بنیان‌گذار امپراتوری ایران باستان - است. او که از پرآوازه‌ترین رهبران نظامی دنیاست، در سده‌ی ششم قبل از میلاد به این ویژگی‌های رهبری پی برده و آن را در این جمله خلاصه کرده است ●

نکته‌ی مهم در اینجا آن است که لازم است رهبران - و گروه‌شان - در برخورد با ابهامات راحت‌تر باشند و در مواقعی که اطلاعات کامل و روشنی از موضوع در دست نیست، سریع‌تر تصمیم بگیرند. "دین استتلی تیل" - استاد دانشکده‌ی مدیریت هاروارد - خطاب به دانشجویانش گفته است: "هنر مدیریت در آن است که می‌تواند از دل اطلاعات نارسا، نتایج کلی را استخراج کند".

## یک آزمون شاخص

متأسفانه دستیابی به یک تصمیم بی‌نقص و ممتاز در مدت زمان مناسب، کاری بسیار دشوار است. قضاوت پیرامون موفقیت نتایج حاصل از تصمیم‌های با کیفیتی که در زمان مناسب اتخاذ شوند و در مرحله‌ی اجرا تأثیرگذاری خوبی داشته باشند، تنها پس از روشن شدن نتیجه‌ی حاصل از تصمیم امکان‌پذیر است. بدیهی است که پس از روشن شدن نتیجه‌ی تصمیم، برای تصحیح آن بسیار دیر است. اما آیا راهی برای این که از قبل بدانیم در مسیر درست فرایند تصمیم‌سازی قرار داریم یا نه وجود دارد؟

در واقع چنین راهی وجود دارد. شگرد یافتن این راه از نظر ما آن است که به صورت متناوب مراحل پیشرفت فرایند تصمیم‌سازی را بازبینی کنیم. امروزه عالمان علم مدیریت شواهدی در دست دارند که نشان می‌دهد ارتباط نزدیکی بین یک مجموعه‌ی کوچک از ویژگی‌های فرایند با نتایج ممتاز آن وجود دارد. گرچه هیچ تضمینی برای موفقیت در حصول نتایج یک تصمیم وجود ندارد، ارتباط مذکور مشخصاً می‌تواند ما را در اتخاذ یک تصمیم موفق یاری دهد.

**وجود چندین گزینه:** زمانی که اعضای گروه با تعداد زیادی گزینه در فرایند تصمیم‌سازی رو به رو هستند، به تجزیه و تحلیل دقیق‌تر و اندیشمندانه‌تر گزینه‌ها می‌پردازند و معمولاً از انتخاب خیلی سریع یک پاسخ آسان و روشن پرهیز می‌کنند. در این حالت استفاده از روش‌های مقابله‌ی برای ارزیابی گزینه‌ها که در آن گروه حداقل دو گزینه را با هم مقایسه می‌کند، خود دلیلی بر نزدیکی به تصمیم‌سازی برتر است. معمولاً ردیابی تعداد گزینه‌های بررسی شده نشان می‌دهد که این آزمون در فرایند تصمیم‌سازی انجام شده است یا نه. در این زمینه باید مراقب بود که گزینه‌های مشابه دو بار به حساب نیامده باشند و بررسی‌های رفت و برگشتی یک گزینه را نمی‌توان به عنوان بررسی دو گزینه به حساب آورد.

**آزمودن فرضیات:** اصولاً دو گونه "واقعیت" وجود دارد: واقعیت‌هایی که به دقت آزمایش شده‌اند و واقعیت‌هایی که فقط به عنوان فرضیات مورد قبول هستند. گروه‌های تصمیم‌گیرنده‌ی که می‌خواهند تصمیمات درست و تأثیرگذار اتخاذ کنند نباید این دو نوع واقعیات را با هم اشتباه بگیرند. آنان می‌باید در روند پیشرفت بحث‌ها، به صورت متناوب گامی به عقب برگردند و کوشش کنند تا از دیدگاه انتقادی فرضیات را بیازمایند و از درستی آنان اطمینان حاصل نمایند. اگر گروه در این آزمون‌ها به سست بودن فرضیه‌ی پی برد، حتی اگر روند بحث را بر اساس آن فرضیه ادامه دهد، حداقل می‌داند که وارد عرصه‌ی نامطمئنی گردیده است. در عوض، گروه می‌تواند دیده‌بان‌های دقیقی را از بین اعضای خود انتخاب کند تا مراقب تأثیرات فرضیه‌های نیازموده بر فرایند تصمیم‌سازی باشند.

**تعیین معیارهای مناسب:** بدون داشتن هدف‌های مشخص و روشن، احتمال افتادن در دام مقایسه کردن‌های بی‌فرجام زیاد است. قضاوت درباره‌ی بحث‌های رقابت‌آمیز مشکل است زیرا جزم‌اندیشان از این گونه بحث‌ها برای برتر نشان دادن راه‌های پیشنهادیشان استفاده می‌کنند،