



تصمیم گیری اثربخش



با مقدمه دکتر غلامرضا خاکی



مشارکت . پیش بینی

فرایندها

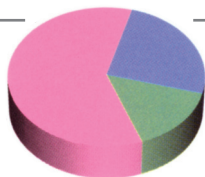
خطرپذیری . یادگیری



سیستمها

اهداف اجرایی

زمان بندی



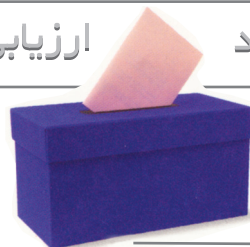
ارزیابی

اعتماد



نقشها . نکات مفید

اهداف کلی



فهرست مطالب

۵ مقدمه

تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری

۶ تعریف تصمیم‌گیری

۱۰ سبک‌های تصمیم‌گیری

۱۲ شناخت فرهنگ سازمانی

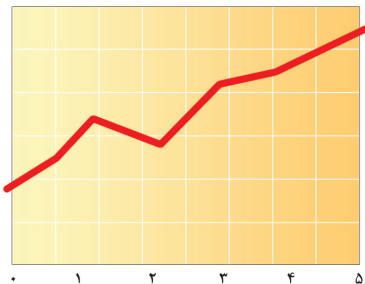
۱۴ تجزیه و تحلیل مسئولیت‌ها

۱۶ قاطعیت

فرایند تصمیم‌گیری

۱۸ مشخص کردن مسائل

۲۲ تعیین افرادی که باید در تصمیم‌گیری مشارکت کنند



هالر، رابرت ۱۹۳۲- م.
تصمیم‌گیری اثربخش / نویسنده رابرت هالر؛ مترجم سعید
علیمیرزایی؛ ویراستار سمیه شریعتی راد. - تهران: نشر
سارگل، ۱۳۸۳.

۶۹ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار
(رنگی). - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-09-8

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

عنوان اصلی:
Making Decisions.

این کتاب در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان «تصمیم‌گیری در محیط
کار» توسط همین ناشر با فروست متفاوت منتشر شده است.

۱. تصمیم‌گیری ۲. مدیریت. الف. علیمیرزایی، سعید،
۱۳۴۷- مترجم.

۶۵۸ / ۴۰۳

HD ۳۰/۲۳ / ه۷۷

۱۳۸۳

۸۳-۲۵۷۰۹ م

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: تصمیم‌گیری اثربخش

نویسنده: رابرت هالر

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه‌آرایی: سارگل

نوبت چاپ: سوم - ۱۳۹۰

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۰۹-۸

قیمت: ۳۵۰۰۰ ریال

مدیر پروژه: سید محمدرضا گرامی

انتشارات
سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۲، طبقه پنجم

تلفن: ۸۸۹۸۳۳۲۴ - ۸۸۹۵۴۰۴۱

www.goto847.ir



اجرای تصمیم

تهیه برنامه عمل (طرح اقدام) ۵۲

در میان گذاشتن تصمیمات با

دیگران

در میان گذاشتن پیشرفت اقدامات

با دیگران

غلبه بر اعتراضات ۵۸

نظارت بر پیشرفت کار ۶۰

پذیرش مسئولیت تصمیمات ۶۲

دیگران

تصمیم گیری جدید براساس ۶۴

تصمیمات قبلی

مهارت های خود را ارزیابی کنید ۶۶

استفاده از روش های تحلیلی ۲۶

ارائه ایده های جدید ۲۸

تفکر خلاق ۳۰

ارزیابی ایده ها ۳۲

جمع آوری اطلاعات ۳۴

پیش بینی آینده ۳۸

استفاده از مدل ها ۴۰

کاهش خطر پذیری ۴۲

استفاده از استراتژی های شکست ۴۴

بی خطر

ارزیابی تأثیر تصمیمات بر ۴۶

کارکنان

اتخاذ تصمیم ۴۸

تصویب تصمیم نهایی ۵۰



در میان گذاشتن تصمیمات با دیگران

تصمیمات خود را در
کمال صداقت با کارکنان
در میان بگذارید.

۸۳

زمانی که تصمیم اتخاذ و برنامه‌ریزی‌های لازم برای اجرای آن انجام شد، نتیجه را به اطلاع کلیه همکاران ذی ربط برسانید. صرف نظر از مقام و موقعیت کارکنان، به صحبت‌های آنها گوش کنید و واکنش‌های آنها را بسنجید. برای کاهش مقاومت کارکنان بهتر است آنها را تا آنجا که امکان دارد در جریان تصمیم‌گیری مشارکت دهید.

دادن اطلاعات در مورد تصمیمات

دادن اطلاعات به تمام کسانی که در اجرای تصمیمات نقش دارند، جزئی از فرایند تصمیم‌گیری است. زمانی که این کار به درستی انجام شود افراد دقیقاً متوجه می‌شوند که چه تصمیمی گرفته شده و علت آن چه بوده است و به همین خاطر انگیزه بیشتری برای همکاری و حمایت از تصمیمات پیدا می‌کنند. هنگام تصمیم‌گیری به آنها توضیح دهید که چه راه حل‌های دیگری وجود داشتند و چرا شما این راه حل را انتخاب کرده‌اید. برای افراد تشریح کنید که تصمیمات شما چه تأثیری بر کار آنها خواهد داشت. از پرسش‌ها و اعتراضات آنها استقبال کنید و اگر اعتراض یا نگرانی آنها بجا بود تصمیم خود را تغییر دهید تا جایی برای شک و تردید باقی نماند. از پیشنهادات و نظرات تمام کسانی که تصمیم‌گیری شما به نحوی بر کار آنها تأثیرگذار است با آغوش باز استقبال کنید.

حفظ ارتباط

در کلیه مراحل اجرای تصمیم، همه کارکنان را در جریان پیشرفت کار یا تغییرات اعمال شده قرار دهید. جلسات گروهی رسمی یا غیررسمی موقعیت بسیار مناسبی برای بحث و بررسی مشکلات کاری، یافتن راه حل از طریق تبادل ایده‌های جدید، و ابراز نارضایتی‌ها است. افراد را تشویق کنید که مشکلات خود با دیگران را به صورت محرمانه با شما در میان بگذارند و اگر صلاح بود، راساً برای حل این مشکلات اقدام کنید.

نحوه تشریح کردن
تصمیمات برای همکاران

تصمیم خود را به اجزای
تشکیل دهنده آن تقسیم کنید

اهداف اصلی هر قسمت
از تصمیم را توضیح دهید

اقدامات لازم برای رسیدن به
هر یک از هدف‌ها را مشخص کنید

مسئولیت انجام هر یک از اقدامات
را به یکی از کارکنان محول کنید

مهلت انجام هر یک از اقدامات را
مشخص کنید

در فواصل منظم فرصتی را برای نظارت
بر جریان پیشرفت هر یک از اقدامات
در نظر بگیرید

اجتناب از پنهان کاری

هنگام در میان گذاشتن تصمیمات خود با دیگران پنهان کاری نکنید و کلیه اطلاعات لازم را به آنها منتقل کنید. علاوه بر این، سعی کنید به جای یک عده خاص، همه را در جریان تصمیمات اتخاذ شده قرار دهید. در نظام‌های سلسله‌مراتبی سنتی معمولاً تصمیمات در پشت درهای بسته اتخاذ می‌شوند. نتیجه این کار این است که شایعات مختلف در بین کارکنان رواج پیدا می‌کنند و به دنبال آن افراد دچار تشویش و نگرانی می‌شوند و روحیه خود را از دست می‌دهند. گاهی اوقات لازم است خبرهای خوب بنا به دلایلی (مثلاً دلایل امنیتی) مخفی نگه داشته شوند ولی تأخیر در انتشار خبرهای ناگوار همیشه پیامدهای نامطلوبی را به دنبال دارد. اگر بنا به هر دلیلی مجبور به پنهان کردن اطلاعات هستید، حتماً به افراد بگویید که چه وقت آنها را در جریان امور خواهید گذاشت.

قبولاندن تصمیمات به

همکاران

برای «فروش» تصمیم خود به همکارانی که اعتقادی به مفید یا عملی بودن آن ندارند، کارهای زیر را انجام دهید:

- قبل از هر چیز نیازهای همکاران خود را به دقت شناسایی کنید!
- تصمیم خود را به نحوی عرضه کنید که بتواند این نیازها را برآورده کند!
- بر مزایای تصمیم خود برای سازمان و کارکنان آن تأکید کنید!
- بگذارید همکاران بیشتر صحبت کنند و از اعتراضات آنها به نفع خود بهره‌برداري کنید!
- در خاتمه سعی کنید آنها را متقاعد کنید که در چنین شرایطی، آنها نیز همین تصمیم را می‌گرفتند.

۸۴ پس از صحبت در باره تصمیم خود از عده‌ای از همکاران در مورد آن سؤال کنید تا مطمئن شوید که پیام شما درست منتقل شده است.

در میان گذاشتن تصمیمات با همکاران

اطلاع دادن به افراد مافوق

گاهی اوقات باید افراد مافوق خود را متقاعد کنید که تصمیم شما را بپذیرند. فراموش نکنید معمولاً قدرت و اختیار نهایی در دست آنها است و می‌توانند تصمیمات شما را رد کنند.



اطلاع دادن به همکاران هم‌رده

ممکن است مجبور باشید حمایت و اطمینان همکاران را نسبت به تصمیم خود جلب کنید، به ویژه اگر آنها نسبت به انگیزه اتخاذ چنین تصمیمی از جانب شما بدگمان باشند.



اطلاع دادن به رده‌های پایین‌تر از خود

ممکن است برای اجرای تصمیم خود به همکاری افراد شاغل در رده‌های پایین‌تر سازمان نیاز داشته باشید. بنابراین از آنها دعوت کنید که با دانش تخصصی خود شما را یاری دهند.



تصمیم گیرنده

به عنوان یک تصمیم‌گیرنده باید تمامی افراد شاغل در سازمان را از تصمیم خود آگاه کنید و اقدامات لازم برای اجرای آن را به اطلاع آنها برسانید. برای این کار باید با افراد شاغل در رده‌های مختلف سازمان با شیوه‌های متفاوتی برخورد کنید.

غلبه بر اعتراضات

احتمال دارد که تصمیم شما با درجات متفاوتی از مخالفت (مخالفت کم، متوسط یا شدید) روبرو شود. در این گونه مواقع به جای عصبانی شدن، این مخالفت‌ها را به عنوان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری در نظر بگیرید و با دقت و زیرکی فراوان نسبت به آنها واکنش نشان دهید.

گوش دادن به اعتراضات

حتی زمانی که ناگزیر از اجرای تصمیمات خود هستید نیز نسبت به اعتراضات بی توجهی نکنید چرا که در غیر این صورت، سوء تفاهم میان شما و افراد به تدریج بیشتر می‌شود و روابط شما را خدشه‌دار می‌کند. هر وقت احساس کردید که افراد معترض موقعیت شما را درک نمی‌کنند به این نکته هم توجه کنید که ممکن است شما نیز موقعیت آنها را درک نکرده باشید.

صادقانه و به طور خصوصی با افراد صحبت کنید تا بتوانید به علت اعتراض آنها پی ببرید. مدیری پس از آن که تصمیم گرفت تعداد کارمندان خود را از ۶۰ نفر به ۱۵ نفر کاهش دهد، نظر افرادی که قرار بود باقی بمانند را در این مورد جویا شد. مدیر متوجه شد که گرچه آنها با کلیات قضیه موافق هستند ولی در عین حال نگرانند که نکند در آینده نزدیک، مدیر آنها را نیز به دلیل از دیاد نیرو و اخراج کند. مدیر به آنها اطمینان خاطر داد که کارمندان خوبی هستند و ادامه کار بدون وجود آنها امکان پذیر نیست. این برخورد باز از سوی طرفین باعث شد که روحیه گروهی افزایش پیدا کند و سوء تفاهم‌ها و احساس ناراضی‌تی از بین برود.

۸۸ همیشه برای هر اعتراضی یک علت احساسی و عاطفی وجود دارد. به دنبال این علت‌ها بگردید.

تشخیص حرکات و اشارات

مشاهده اشارات غیر کلامی افراد و نشان دادن عکس العمل متناسب در برابر آنها بسیار حائز اهمیت است. با تشخیص حالات‌های مقاومت، شک و تردید، یا حالت ارزیابی منطقی می‌توانید به راحتی در مقابل اعتراضات افراد واکنش مناسب نشان دهید و آنها را توجیه کنید.

دست به سینه نشستن یک حالت تدافعی و نشان دهنده بی‌میلی است

گذاشتن دست در زیر چانه نشان می‌دهد

که فرد به دنبال کسب اطمینان خاطر است



مقاومت

تردید

نگاه مستقیم و باز نشان می‌دهد که فرد دوست دارد کاری برای شما انجام دهد

گذاشتن دست روی چانه نشان می‌دهد که فرد در حال ارزیابی منطقی است



ارزیابی

حمایت

۸۹ هرگز حالت خصمانه به خود نگیرید. این کار نتیجه معکوس دارد.



پاسخ به اعتراضات

اگر فکر می‌کنید که تصمیم شما اعتراضاتی را از سوی کارکنان به دنبال داشته است، بلافاصله جلسه‌ای تشکیل دهید تا بتوانید ضمن صحبت درباره موضوع، کلیه ابهامات و اعتراضات را رفع کنید. حتی زمانی که تصمیم نهایی شده و قرار است به مرحله اجرا گذاشته شود نیز اجازه دهید افراد نظرات خود را آزادانه مطرح کنند. به دقت به حرف‌های آنها گوش کنید. اغلب اوقات از طریق گوش دادن، گفت و گو، و دادن اطمینان خاطر به افراد می‌توانید نظرات مخالف آنها را برطرف کنید. ابتدا به اعتراضات خاص بپردازید و ببینید که آیا برای رسیدگی به آنها، اعمال تغییراتی در برنامه ضرورت دارد یا خیر. اگر اعمال تغییرات ضرورت داشت، حتماً به همکاران خود بگویید که این تغییرات را انجام خواهید داد.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- اگر هنگام بیان تصمیمات ناخوشایند به جنبه‌های مثبت موضوع تأکید کنید، احتمالاً افراد راحت‌تر آنها را می‌پذیرند.
- اگر افراد احساس کنند که حق اعتراض دارند معمولاً آرام‌تر می‌شوند.
- افراد عصبانی هم ممکن است نکاتی را مطرح کنند که از نظر منطقی درست هستند. در این مواقع باید به آنها پاسخ درستی بدهید.
- در صورت وجود دلایل منطقی، حتی تصمیمات قطعی و نهایی را هم می‌توان اصلاح کرد.

▲ اعلام خبرهای تازه

خبرهای جدید را، صرف نظر از خوب یا بد بودن آنها، به سرعت به اطلاع همکاران برسانید. با این کار علاوه بر جلوگیری از بروز شایعات مختلف، از حمایت و پشتیبانی افراد نیز برخوردار خواهید شد. جوی ایجاد کنید که در آن افراد بتوانند با آسودگی خاطر نظرات مخالف خود را بیان کنند.

۹۰
همیشه همکاران خود را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهید.

تأکید بر مزایا

گاهی اوقات ممکن است تصمیمات شما پیامدهای نامطلوبی را برای برخی از کارکنان به دنبال داشته باشد. به عنوان مثال هنگام ادغام دو بخش مختلف سازمان ممکن است مجبور به تعدیل نیرو یا تغییر نقش برخی از افراد باشید. با صحبت یا با دادن پاداش‌های مالی خوب به افرادی که به واسطه تصمیم‌گیری شما به نوعی متضرر می‌شوند، به آنها اطمینان خاطر بدهید که از نظر شما افراد ارزشمندی هستند. علت تصمیم‌گیری خود را به طور کامل برای آنها شرح دهید تا احساس بدی به آنها دست ندهد. برای آنها توضیح دهید که حفظ وضعیت نامطلوب موجود چه ضرورهایی را به دنبال خواهد داشت و در مورد مزایا و فواید بلندمدت تصمیم اتخاذ شده با آنها صحبت کنید.