

۷ مهارت مهم که در هنگام تصمیم گیری به کارتان می آید

ما هر روز در حال تصمیم گیری هستیم. بعضی از این تصمیمات ساده و بعضی دیگر پیچیده‌اند. بعضی از این تصمیمات تا حدی در زندگی‌تان عادی شده‌اند که بدون لحظه‌ای فکر کردن آنها را اتخاذ می‌کنید. اما تصمیمات سخت و پیچیده نیاز به بررسی و تفکر بیشتری دارند. این گونه تصمیمات شامل موارد زیر می‌شوند:

عدم قطعیت: ممکن است خیلی از حقایق ناشناخته باشند.

پیچیدگی: ممکن است عوامل زیادی وجود داشته باشند که به هم مرتبط هستند و باید همه‌ی آنها را در نظر گرفت.

عواقب خطرناک: ممکن است تصمیم شما تأثیرات زیادی به همراه داشته باشد.

گزینه‌های دیگر: ممکن است گزینه‌های دیگری نیز وجود داشته باشند که هر کدام از آنها عواقب و عدم قطعیت‌های مربوط به خود را داشته باشند.

مسائل بین فردی: شما باید واکنش‌های افراد متفاوت را به تصمیم‌تان به درستی پیش‌بینی کنید.

وقتی شما در برابر تصمیمی قرار دارید که مسائل پیچیده‌ای از این دست را در پی دارد، باید مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری‌تان را با هم به کار بگیرید. در این مواقع باید فرآیندی مؤثر و مطمئن به کار بگیرید تا بتوانید کیفیت تصمیمات‌تان را بهتر کرده و به نتایج خوب دست پیدا کنید.

در این مقاله چنین فرآیندی را که ترکیبی از مهارت‌های تصمیم‌گیری و استراتژی‌های حل مسئله است و در مواقع اتخاذ تصمیمات پیچیده به کارتان می‌آید به شما معرفی می‌کنیم.

رویکردی سازمان‌یافته در تصمیم‌گیری

Page | 2

در موقعیت‌های تجاری، به این دلیل که بهترین گزینه‌ها از همان ابتدا به خوبی واضح نیستند یا عوامل کلیدی به عنوان بخشی از فرایند در نظر گرفته نمی‌شوند، تصمیمات اغلب با شکست مواجه می‌شوند. برای جلوگیری از این اتفاق، شما باید استراتژی‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله را در کنار هم قرار دهید تا شناخت خود را از موقعیت بهبود ببخشید.

فرایندی منطقی و منظم می‌تواند به شما کمک کند تا با در نظر گرفتن تمامی عوامل مهمی که برای رسیدن به نتیجه‌ای مطلوب مورد نیاز هستند؛ این کار را انجام دهید.

انجام این فرایند به روشی سازمان‌یافته احتمال نادیده گرفتن عوامل مهم را کاهش می‌دهد. رویکرد ۷ مرحله‌ای ما در این راه به شما کمک می‌کند:

ایجاد محیطی سازنده

بررسی موقعیت با در نظر گرفتن تمامی جزئیات

ایجاد گزینه‌های جانبی مناسب

بررسی گزینه‌ها

انتخاب بهترین راه‌حل

ارزیابی نقشه

در میان گذاشتن تصمیم با دیگران و انجام اقدامات لازم.

اجازه بدهید هر کدام از این موارد را با جزئیات بررسی کنیم.

نکته:

Page | 3

این فرایند به شما اطمینان می‌دهد که در موقعیت‌های پیچیده تصمیم مناسبی اتخاذ کنید، اما ممکن است این فرآیند برای موقعیت‌های ساده و کوچک مفید نباشد. در این مواقع بر تکنیک‌هایی که در مرحله ۵ به آنها اشاره شده است، تمرکز کنید.

مرحله ۱: ایجاد محیطی سازنده

تصمیم‌گیری‌ها زمانی که افراد دیگری را نیز در بر می‌گیرند یا بر آنها تأثیر می‌گذارند، پیچیده می‌شوند بنابراین ایجاد محیطی سازنده که در آن بتوان موقعیت را بررسی کرد و گزینه‌های ممکن را سنجید مفید است.

اغلب، وقتی مسئول تصمیم‌گیری‌هایی هستید که برای اجرای آن نیاز به افراد دیگری دارید، باید بتوانید حمایت آنها را به خود جلب کنید. اگر مناسب‌ترین راه این است که تصمیم را به صورت گروهی اتخاذ کنید، افراد ذی‌نفع را تحلیل کنید تا مشخص شود چه کسی را باید وارد این فرایند کنید. برای اینکه بتوانید دیگران را متعهد کنید، حتما باید نماینده‌ای از این ذی‌نفعان در گروه داشته باشید. (بهترین حالت این است که ۵ تا ۷ نفر به عنوان نماینده‌ی آنها در گروه حضور داشته باشند).

اگر مطمئن نیستید که هر کدام از این افراد چقدر در اتخاذ تصمیم نهایی حق اظهار نظر دارند، از مدل تصمیم‌گیری وروم-یتان-جاگو استفاده کنید تا ببینید آیا باید فقط با آنها مشاوره کنید یا اینکه به آنها حق رأی هم بدهید.

برای اجتناب از تفکر گروهی (تمایل برای هم‌عقیده بودن با سایر افراد گروه)، آنها را تشویق کنید تا بدون اینکه از رد شدن ایده‌هایشان توسط دیگر افراد گروه بترسند، در بحث‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها شرکت کنند. اطمینان حاصل کنید که همه می‌دانند هدف اصلی، رسیدن به بهترین تصمیم ممکن است. اینجا جای آن نیست که بخواهند از گزینه‌های خود تعریف و تمجید کنند.

روش چارت، فرایندی سازمان‌یافته برای جمع‌آوری اطلاعات از تعداد زیادی از افراد ذی‌نفع است. گزینه‌ی دیگری به جای آن وجود دارد که به تکنیک نردبان تاشو معروف است. در این تکنیک رفته رفته افراد بیشتری به فرایند تصمیم‌گیری اضافه می‌شوند با اطمینان از اینکه نظر همه‌ی آنها شنیده شود.

مرحله‌ی ۲: بررسی موقعیت با در نظر گرفتن تمامی جزئیات

قبل از اینکه شروع به تصمیم‌گیری کنید، باید مطمئن شوید که موقعیت را کاملاً درک می‌کنید. ممکن است نیاز باشد که فقط موضوع مورد نظر را بررسی کنید، اما احتمال آن بیشتر است که عوامل مرتبط زیادی وجود داشته باشند که باید در نظر گرفته شوند. به عنوان مثال، تغییراتی که در یک بخش انجام شده، ممکن است تأثیرات غیرمستقیمی در جاهای دیگر داشته باشند و باعث شوند که تغییر مورد نظر نتیجه‌ی معکوس در بر داشته باشد.

قبل از هر چیز، تصمیم را در زمینه‌ی مشکلی که قرار است رفع کند در نظر بگیرید. از تکنیک پنج چرا استفاده کنید تا مشخص شود آیا مشکلی که مطرح شده باید حل شود یا اینکه این مشکل فقط نشانه‌ای از مشکلی عمیق‌تر است.

بعد از اینکه دلایل و ریشه را پیدا کردید، بیشترین اطلاعات را از چیزهایی که می‌دانید استخراج کنید و با استدلال استقرایی نتایج درست را از حقایق برداشت کنید تا درک بهتری از اتفاقی که در حال وقوع است به دست بیاورید و سعی کنید با بررسی مشکلات از زوایای مختلف مطمئن شوید چیز مهمی را جا نینداخته‌اید.

مرحله ۳: ایجاد گزینه‌های جانبی مناسب

هر چقدر گزینه‌هایی که بررسی می‌کنید بیشتر باشند، تصمیم نهایی شما بهتر خواهد بود.

در ابتدا، به نظر می‌رسد بررسی گزینه‌های مختلف تصمیم شما را پیچیده‌تر کند، اما با این کار نگاه عمیق‌تر و از زوایای دید بیشتری به مشکل می‌اندازید. این کار زمانی مفید است که بخواهید از چند تکنیک تفکر خلاق استفاده کنید. این به شما کمک می‌کند تا از الگوهای فکری عادی خود خارج شده و به راه‌حل‌های جدید برسید.

احتمالاً یکی از رایج‌ترین روش‌های رسیدن به ایده‌های مختلف، طوفان فکری است. طوفان فکری معکوس نیز همین کار را می‌کند، اما با این سؤال شروع می‌کند که چطور می‌خواهید به نتایج متضاد چیزی که مد نظر دارید دست پیدا کنید و بعد از آن به راه‌حل برسید.

متدهای دیگری که برای رسیدن به ایده‌های مختلف به صورت گروهی پیشنهاد می‌دهیم روش یادداشت‌نویسی کرافورد و طوفان فکری چرخشی است. استفاده از هر دوی این روش‌ها، این قابلیت را به شما می‌دهد تا ایده‌های همه را بشنوید و بدون توجه به قدرت و جایگاه اجتماعی فردی که آن را بیان کرده، ایده را سبک و سنگین کنید.

به این فکر کنید افرادی که خارج از گروه شما قرار دارند چه تأثیری بر تصمیم شما می‌گذارند یا چطور از آن تأثیر می‌گیرند. می‌توانید این کار را با کمک ابزاری مانند ماتریس چارچوب‌بندی مجدد که از ۴ بعد (محصول Product، برنامه ریزی Planning، توانایی Potential و افراد People) تشکیل شده، به عنوان روشی برای نگاه کردن به مشکل از زوایای مختلف انجام دهید.

همچنین می‌توانید از افرادی که در بیرون گروه هستند بخواهید که به بحث ملحق شوند و افراد گروه را تشویق کنید دیدگاه‌های کاربردی مختلف را به کار بگیرند (به عنوان مثال، از بازاریاب بخواهید که از دیدگاه مدیر مالی به مسئله نگاه کند).

اگر تعداد گزینه‌هایتان کم است، از بخش ایده‌های خلاقانه کمک بگیرید. این تکنیک به شما اجازه می‌دهد تا از مشکل فاصله بگیرید و از یک دیدگاه عمیق‌تر به آن نگاه کنید. روش دیگر تحقیق ارج‌گزار است که از جنبه‌ی مثبت به مشکل نگاه می‌کند و مسائلی را در نظر می‌گیرد که خوب پیش می‌روند و قسمت‌هایی که مشکل دارند را کنار می‌گذارد. وقتی افرادی که در تصمیم‌گیری دخالت دارند به مشکل نزدیک هستند استفاده از این روش می‌تواند مفید باشد.

وقتی ایده‌ها شروع به پدیدار شدن می‌کنند، از نمودارهای وابستگی استفاده کنید تا آنها را به زمینه‌ها و گروه‌های مشابه دسته‌بندی کنید.

مرحله‌ی ۴: گزینه‌هایتان را بررسی کنید

بعد از اینکه گزینه‌های واقعی مناسبی به دست آوردید، وقت آن است که امکان عملی شدن، خطرات و پیامد آنها را ارزیابی کنید.

تقریباً هر تصمیمی با کمی ریسک همراه است. تحلیل ریسک این امکان را به شما می‌دهد تا با رویکردی ساختاری، این تهدیدها را به صورت بی‌طرفانه بررسی کنید و احتمال بروز رویدادهای ناسازگار و هزینه‌ی مدیریت و کنترل آنها را ارزیابی کنید. سپس خطرات موجود را اولویت‌بندی کنید تا بتوانید بر آنهایی که احتمال وقوع‌شان بیشتر است تمرکز کنید.

راه دیگری که برای ارزیابی گزینه‌هایتان وجود دارد این است که عواقب احتمالی هر کدام را در نظر بگیرید. گزینه‌های جایگزین را از زاویه‌های مختلف ببینید و سپس عواقب تصمیم را ارزیابی کنید. همچنین می‌توانید به کمک طوفان فکری، در مورد عواقب غیر قابل پیش‌بینی که ممکن است از تصمیم شما سر در بیاورند استفاده کنید.

دیگر نکاتی که باید در نظر بگیرید اینها هستند: آیا منابع مناسب در اختیار دارید؟ آیا راه‌حل به دست آمده با اهداف شما هماهنگ است؟ آیا این تصمیم در بلندمدت جواب‌گوست؟ برای پاسخ دادن به این سؤالات از تکنیک ستاره افشانی استفاده کنید تا متوجه شوید برای ارزیابی هر کدام از گزینه‌های جانبی به چه سؤالاتی باید پاسخ دهید.

با استفاده از تحلیل هزینه-فایده عملی بودن تصمیم‌تان را از جنبه‌ی مالی بررسی کنید. همچنین ارزیابی پروژه و پیش‌بینی مالی به شما کمک می‌کند تا با تکنیک‌های مختلفی مانند NPV و IRR بتوانید جایگزین‌های مالی نویدبخش را ارزیابی کنید.

مرحله ۵: انتخاب بهترین راه‌حل

بعد از اینکه موارد جایگزین را بررسی کردید، مرحله‌ی بعدی این است که بالاخره تصمیم‌تان را اتخاذ کنید. اگر یکی از گزینه‌های جایگزین بهتر از بقیه باشد تصمیم‌گیری آسان می‌شود. با این حال، اگر گزینه‌های زیادی دارید که بسیار به هم نزدیک هستند، ناامید نشوید چون تکنیک‌های زیادی هستند که به شما کمک می‌کنند از بین آنها یکی را انتخاب کنید.

اگر معیارهای زیادی هستند که باید در نظر بگیرید، باید بتوانید آنها را به درستی با هم مقایسه کنید. بنابراین اگر می‌خواهید درجه‌ی اهمیت آنها را مشخص کنید، مقایسه‌ی سلسله‌مراتبی را انجام دهید تا متوجه شوید کدام یک از آنها در تصمیم شما اهمیت بیشتری دارند.

در انتخاب بین گزینه‌های مختلف مالی، استفاده از درخت تصمیم‌گیری مفید است. این تکنیک به شما کمک می‌کند گزینه‌ها را به صورت شفاف کنار هم قرار بدهید و احتمال موفقیت یا شکست پروژه‌تان را نیز در نظر بگیرید.

تصمیمات گروهی

اگر تصمیم شما قرار است در گروه گرفته شود، تکنیک‌هایی برای افزایش مهارت در تصمیم‌گیری وجود دارند که می‌توانند به شما برای رسیدن به یک تصمیم مناسب کمک کنند.

زمانی که ناشناس بودن اهمیت دارد، تصمیم‌گیرنده‌ها ممکن است از یکدیگر متنفر شوند یا این احتمال وجود دارد که بعضی از افراد بر فرایند تسلط پیدا کنند؛ در این مواقع با استفاده از تکنیک دلفی به تصمیمی عادلانه و بی‌طرفانه خواهید رسید. این تکنیک از چرخه‌های گمنام، بحث‌های نوشتاری و آزادی که توسط تسهیل کننده مدیریت می‌شوند، استفاده می‌کند. شرکت کنندگان با هم ملاقات نمی‌کنند و گاهی حتی نمی‌دانند چه کسانی در تصمیم‌گیری حضور دارند.

اگر با تیمی که از قبل پایه‌ریزی شده است کار می‌کنید، سعی کنید همه را به شرکت در تصمیم‌گیری ترغیب کنید. اگر با چند تیم مختلف یا گروه نسبتاً بزرگی کار می‌کنید، مسئولیت هر کدام از مراحل فرایند تصمیم‌گیری را مشخص کنید. با این کار، همه مسئولیت‌های خود را خواهند شناخت و از هرگونه کشمکش جلوگیری خواهد شد.

مرحله ۶: برنامه‌ی خود را ارزیابی کنید

با تمامی تلاشی که برای انتخاب و ارزیابی گزینه‌های جایگزین انجام دادید، در این مرحله تمایل دارید به جلو پیش بروید. ولی حالا بیشتر از هر زمان دیگری باید تصمیم‌تان را از نظر منطقی بررسی کنید.

وقتی بعد از اینکه مشکل پیش آمد به عقب نگاه می‌کنید بهتر می‌توانید علت پیش آمدن مشکل را متوجه شوید، اما بهترین کار این است که از ابتدا جلوی اتفاق افتادن آن را بگیریم.

قبل از اینکه شروع به اجرای تصمیم‌تان کنید، نگاه بی‌طرفانه و عمیقی به آن بیندازید تا مطمئن شوید هیچ جایی برای اشتباه باقی نگذاشته‌اید.

تصمیم نهایی شما به تحقیق ابتدایی و حقایقی که برای رسیدن به آن استفاده کردید وابسته است. اطمینان حاصل کنید که اطلاعاتتان قابل اعتماد هستند و تمامی تلاش‌تان را برای انتخاب آنها از بهترین منابع انجام داده‌اید. این باعث می‌شود از سوگیری تأییدی، که جزو خطاهای متداول در تصمیم‌گیری است، اجتناب کنید.

نتایج ابتدایی به دست آمده را با ذی‌نفعان کلیدی در میان بگذارید تا بتوانند نقاط ضعف آن را شناسایی کنند، پیشنهاد بدهند و از نتایج شما پشتیبانی کنند. به الهامات درونی خود نیز گوش کنید و در سکوت و به صورت سازمان‌یافته فرضیات و تصمیماتی که برخلاف تجربه‌تان هستند را امتحان کنید. تردیدهای خود را نیز با دقت بررسی کنید تا متوجه شوید چه چیزی ذهن‌تان را درگیر کرده است.

بررسی کنید که آیا مشکلات رایج در تصمیم‌گیری‌ها مانند اعتماد بیش از حد، زیاد شدن تعهدات یا تفکرات تیمی، فرآیند شما را با تهدید مواجه کرده‌اند یا نه.

مرحله ۷: تصمیم‌تان را با دیگران در میان بگذارید و اقدامات لازم را به عمل آورید
بعد از اینکه تصمیم‌تان را اتخاذ کردید، باید آن را به روشی الهام‌بخش با دیگران در میان بگذارید.

با صحبت کردن در مورد اینکه چرا و چگونه به این تصمیم رسیدید، آنها را در اجرایی کردن تصمیم سهیم کنید. هر چقدر اطلاعات زیادی درباره‌ی خطرات و فواید آن در اختیار آنها قرار دهید، احتمال اینکه افراد از تصمیم شما حمایت کنند بیشتر است.

اگر افراد در فرایند تصمیم‌گیری شما نقمی مشاهده کردند، تواضع به خرج دهید و نظر آنها را بپذیرید و دوباره برنامه‌تان را مرور کنید. بهتر است همین حالا و قبل از اینکه دیر شود و هزینه‌ها افزایش پیدا کنند این کار را انجام بدهید.