

به نام خداوند بخشنده و مهربان

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

تصمیم‌گیری

تصمیم‌سازی، ارزیابی ریسک‌ها، بررسی گزینه‌ها، انتخاب

دانشکده کسب و کار هاروارد

ترجمه

مجید کرمی

مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی دو سال چاپ اول و دوم آن به پایان رسید و چاپ سوم در انتهای سال ۹۳ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	پیام مشاور
۸	ارزش تجاری تصمیم‌گیری هوشمندانه
۱۱	مبانی تصمیم‌گیری
۱۳	تصمیم‌گیری چیست؟
۱۴	تصمیم‌گیری چیست؟
۱۴	تصمیم‌گیری به عنوان فرآیندی گروهی
۱۵	هشت مرحله تصمیم‌گیری
۱۷	مرحله اول: آماده‌سازی
۱۸	انتخاب افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری
۱۹	انتخاب رویکرد تصمیم‌گیری
۲۱	ایجاد محیط مساعد
۲۷	مرحله دوم: شناسایی موانع
۲۸	سوگیری‌های شناختی
۳۰	مدیریت پویایی گروه
۳۳	مرحله سوم: چارچوب‌بندی موضوع
۳۴	تمایز میان نشانه‌ها و دلایل ریشه‌ای
۳۵	ریشه‌یابی مسائل
۳۸	تعیین اهداف تصمیم‌گیری
۳۹	مراحلی برای تعیین اهداف تصمیم‌گیری
۴۱	مرحله چهارم: آرایه گزینه‌های مختلف
۴۳	طوفان فکری
۴۴	ترغیب به گفتگوی سودمند

۴۵	انصاف
۴۷	مرحله پنجم: ارزیابی گزینه‌ها
۴۸	بررسی متغیرهای مختلف
۵۰	استفاده از ماتریس اولویت‌بندی
۵۱	سبک‌وسنگین کردن گزینه‌ها
۵۴	استفاده از درخت تصمیم‌گیری
۵۹	مرحله ششم: تصمیم‌گیری
۶۰	تلاش برای رسیدن به نتیجه
۶۲	پایان شور و مشورت
۶۵	مرحله هفتم: اعلام تصمیم
۶۶	اتخاذ رویکرد صحیح
۶۸	بیان موارد ضروری در اعلام خبر
۶۹	مرحله هشتم: اجرای تصمیم
۷۰	تعیین وظایف، اختصاص منابع
۷۱	نظارت و پیگیری
۷۲	انجام اصلاحات مورد نیاز
۷۵	ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری
۷۶	آشنایی با پنج ویژگی تصمیم‌گیری مؤثر
۷۹	تصمیم اخلاقی
۸۳	نکات و ابزارها
۸۵	ابزارهایی برای تصمیم‌گیری
۹۵	خودآزمایی

پیام مشاور

ارزش تجاری تصمیم‌گیری هوشمندانه

آخرین تصمیم کاری مهمی که گرفتید چه بوده است؟ در مورد آن فکر کنید. مطمئناً گزینه‌های مختلفی پیش‌رو داشتید، اما انتخاب بهترین راه‌حل احتمالاً کار آسانی نبوده است. موارد بسیاری را باید سبک‌وسنگین می‌کردید و می‌دانستید که انتخاب شما بی‌شک بر شرکت و کارکنان آن تاثیر چشمگیری برجا می‌گذاشته است. هنگام تصمیم‌گیری چه احساسی داشتید؟ پس از آن چطور؟ آیا انتخاب صحیحی داشتید؟

هر چه تصمیم مهم‌تر و پرخطرتر باشد، فرآیند آن با مسئولیت بیشتری همراه می‌شود. برای این که هوشمندانه‌ترین تصمیمات را بگیرید باید از پیچیدگی فرایند کاسته و آن را علمی‌تر به پیش ببرید. شناخت هشت مرحله تصمیم‌گیری می‌تواند راهنمای شما باشد. در کتاب حاضر به هر یک از این مراحل، از آماده ساختن شرایط برای اتخاذ تصمیمی خاص و شناخت موانع تا ارایه و ارزیابی راه‌حل‌ها و اعلام تصمیم‌نهایی به تمامی ذی‌نفعان، به تفصیل پرداخته خواهد شد. همچنین در زمینه ارزیابی رویکرد کلی تصمیم‌گیری نیز چند راهنمایی ارایه خواهیم داد تا ضمن کسب تجربه در اتخاذ تصمیمات کاری، پیوسته بر قدرت تصمیم‌گیری‌تان بیفزایید.

دیوید گاروین

دیوید گاروین^۱ استاد مدیریت در دانشکده کسب و کار هاروارد است، جایی که وی در آن متخصص رهبری و مدیریت عمومی محسوب می‌شود. او بیش از بیست و پنج سال است که به مطالعه و تدریس اصول یادگیری سازمانی، فرآیندهای کسب و کار و مدیریتی و طراحی و رهبری سازمان‌های بزرگ و پیچیده مشغول است. گاروین به نگارش نه کتاب، از جمله مدیریت عمومی: فرآیندها و اقدامات^۲، یادگیری در عمل^۳، آموزش قضاوت^۴ و مدیریت کیفیت^۵ پرداخته و همچنین سی مقاله و هشت مجموعه ویدئویی منتشر ساخته است. او سه بار برنده جایزه McKinsey شده است که هر ساله به بهترین مقاله در مجله Harvard Business Review اعطا می‌شود.

1. David A. Garvin
2. General Management: Processes and Action
3. Learning in Action
4. Education for Judgment
5. Managing Quality

مبانی تصمیم‌گیری

تصمیم گیری چیست؟

تصمیم‌گیری چیست؟

شما، به عنوان مدیر، مجبورید هر روزه تصمیمات مختلفی بگیرید. بعضی از تصمیمات ساده و بی‌دردسر هستند، نظیر این که پروژه خاصی را به کدام یک از اعضای تیم‌تان واگذار نمایید، در حالی که بعضی دیگر از تصمیمات پیچیده و دشوار هستند، نظیر انتخاب فروشنده جدید و یا تصمیم برای توقف تولید یک محصول به دلیل فروش کم.

بیشتر مدیران تصمیم‌گیری را رویدادی می‌دانند، که در آن فرد یا گروه باید در هر لحظه از زمان دست به انتخاب بزند. اما در واقعیت، کمتر پیش می‌آید که تصمیم مهمی توسط مدیر یا در جلسه به صورت آنی گرفته شود. به بیان ساده، تصمیم‌گیری فرآیندی اجتماعی یا گروهی است که به مرور زمان شکل می‌گیرد.

مدیران کارآمد می‌دانند که تصمیم‌گیری فرآیندهای سیستمی و عناصر خاص خود را دارد.

پیترو دراکر

تصمیم‌گیری به عنوان فرآیندی گروهی

اتخاذ تصمیمات مهمی نظیر تغییر جهت‌گیری استراتژیک گروه یا استخدام مدیری جدید، معمولاً نیازمند وقت و کسب اطلاعات از سوی افراد متعدد و منابع اطلاعاتی سازمان است. در نتیجه، تصمیم‌گیری را می‌توان بیشتر فرآیندی گروهی به شمار آورد.

مدیرانی که تصمیم‌گیری را فرآیند گروهی می‌دانند در اتخاذ تصمیمات اثربخش بخت بیشتری دارند. دلیل آن هم این است که با صرف وقت آنان قادرند مسائل مرتبط با تصمیم‌گیری را بهتر شناسایی و ارزیابی نمایند. این افراد با درگیر ساختن سایرین، دیدگاه‌های مختلف را مدنظر قرار داده و به بحث عمق می‌بخشند. شاید بتوان گفت اتخاذ رویکرد فرآیندمحور می‌تواند به پذیرش بهتر تصمیم منجر شود، که این نیز خود در اجرای موثرتر آن اثرگذار است.

هشت مرحله تصمیم‌گیری

می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری را شامل هشت مرحله زیر دانست:

۱. **آماده‌سازی.** نخست باید به انتخاب افراد و تعیین رویکرد تصمیم‌گیری دست زد: آیا رویکرد شما دستیابی به اکثریت آراست و یا اتفاق آرا؟ در طول جلسات، به ویژه جلسات اول، روال گروه را با تشویق به گفتگوهای باز و مباحثه سازنده تنظیم کنید.
۲. **شناخت موانع.** چارچوب‌های ذهنی فردی و گروهی می‌توانند مانعی در تصمیم‌گیری گروهی باشند. با پیش‌بینی و شناخت این تمایلات می‌توانید راهی برای پیشگیری از آن بیابید.
۳. **چارچوب‌بندی موضوع.** تصمیم درست بستگی به درک روشن از موضوع و دلایل ریشه‌ای آن دارد.
۴. **ارایه گزینه‌های مختلف.** پس از شفاف کردن موضوع، شما می‌توانید با برگزاری جلسات طوفان فکری، ایده‌های خلاقانه‌ای برای شناسایی

گزینه‌های مختلف خلق کنید

۵. **ارزیابی گزینه‌ها.** حال شما می‌توانید امکان‌پذیری، خطرات و آثار اخلاقی هریک از گزینه‌ها را بررسی نمایید.

۶. **تصمیم‌گیری.** یکی از گزینه‌ها را انتخاب کنید.

۷. **اعلام تصمیم.** تعیین کنید تصمیم گرفته‌شده باید به اطلاع چه کسانی برسد و خبر را با دقت اعلام کنید.

۸. **اجرای تصمیم.** اقدامات مورد نیاز برای اجرای تصمیم را تعیین کنید، منابع لازم را اختصاص دهید و مدت زمان انجام را تعیین کنید.

در طول این هشت مرحله تصمیم‌گیری همواره می‌توانید به ارزیابی اثربخشی تصمیم خود و اعمال تغییرات لازم به منظور بهبود آن بپردازید.

در بخش‌های بعدی کتاب حاضر، به هر یک از این هشت مرحله‌ی فرآیند تصمیم‌گیری نگاهی دقیق‌تر خواهیم داشت. سپس راه‌های ارزیابی اثربخشی فرآیند تصمیم‌گیری را بررسی خواهیم کرد.

مرحله اول: آماده‌سازی

- تهیه مقدمات فرآیند تصمیم‌گیری، در موفقیت انتخاب‌هایی که به آن دست می‌زنیم حیاتی است. این مرحله شامل موارد زیر است:
- ✍ انتخاب افراد مناسب برای مشارکت در فرآیند
 - ✍ تعیین رویکرد تصمیم‌گیری
 - ✍ ایجاد فضای سالم برای بحث و ارایه نقطه‌نظرات
- بهرتر است به هر یک از این سه مورد نگاهی دقیق‌تر داشته باشیم.

انتخاب افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری

برای کسب ایده‌های متفکرانه در مورد هر تصمیم خاص، گرد هم آوردن گروهی از افراد با ایده‌های مختلف نسبت به تشکیل گروهی از افراد مشابه نتیجه بهتری به دست می‌دهد. در انتخاب افراد برای گروه تصمیم‌گیری خود، به دنبال افرادی باشید که نقطه‌نظرات متفاوتی ارایه می‌دهند و علایق متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند. گروه از افراد زیر تشکیل می‌شود:

✍ **ذی‌نفعان کلیدی.** تصمیم گرفته‌شده، بر این افراد بیش از همه تاثیرگذار است یا این افراد بیشترین نقش را در اتخاذ تصمیم ایفا می‌کنند. عملی ساختن تصمیم نیازمند جلب موافقت این افراد است. چنانچه این افراد در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند تصمیم گرفته‌شده را بهتر می‌پذیرند. پس آنها را در فرآیند درگیر نمایید تا از اجرای مؤثر تصمیم مطمئن شوید.

✍ **کارشناسان.** کارشناسان قادرند افراد گروه را آموزش دهند و