

۱۱ توصیه کاربردی برای تصمیم گیری اثربخش

کسب وکارها همواره در موقعیت‌های قرار می‌گیرند که باید در مورد مسائل مختلف تصمیم بگیرند و از قضا باید در مورد آنها درست عمل کنند. حتی کوچکترین انتخاب‌هایی که انجام می‌دهند، می‌تواند به طور قابل توجهی بر توانایی آنها برای رقابت تأثیر بگذارد. اتخاذ تصمیمات اشتباه هم به طرق مختلف می‌تواند منجر به ایجاد عواقبی مانند مشکلات مالی تا از دست دادن تعداد زیادی از نیروی کار را در پی داشته باشد.

بنابراین برای اینکه به عنوان یک مدیر بتوانید تصمیم گیری اثربخش داشته باشید، ادامه این مطلب را مطالعه کنید.

تصمیم‌گیری اثربخش چیست و چگونه بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد؟

تصمیم‌گیری از نیاز به حل یک مشکل یا نیاز به پاسخ به یک تهدید یا فرصت ناشی می‌شود. تصمیمات، ابزاری مهم برای مدیران کسب وکار است و به آنها کمک می‌کند تا به شرایط، تهدیدها و فرصت‌های متغیر بازار پاسخ دهند. هر چقدر نتایج بدست آمده‌ی حاصل از تصمیمات گرفته شده، منجر به موفقیت‌آتی سازمان شود، می‌توان گفت آن تصمیم اثربخش بوده است.



با افزایش سرعت اطلاعات، تغییرات در محیط کسب و کار و اتفاقات خارجی، تصمیم‌گیری موثر را هر روز پیچیده‌تر می‌کند. از سوی دیگر بسیاری از تحقیقات ثابت کرده **تصمیم‌گیری خوب، ستون فقرات کسب و کارهای موفق است** و این واقعیت، ضرورت توجه به گرفتن تصمیمات اثربخش را دو چندان می‌کند.

تحقیقات موسسه Gartner نشان می‌دهد هزینه تخمینی تصمیمات نادرست، بیش از ۳ درصد از سود شرکت‌ها است.

ویژگی‌های یک تصمیم اثربخش

عمده تصمیماتی که رهبران در کسب و کارها می‌گیرند، تحت شرایط پیچیده و **عدم قطعیت** است. به همین دلیل برای اینکه بتوان تصمیمات موثری گرفت، ابتدا باید درک کنیم ویژگی‌های یک تصمیم اثربخش چیست.

۱- اثر شبکه‌ای تصمیمات:

هیچ تصمیمی به خودی خود، گرفته نمی‌شود و عواملی مختلفی بر آن تاثیر می‌گذارد. در اکوسیستم کسب و کارها، تصمیمات یک عامل، لاجرم بر دیگر عوامل تاثیر می‌گذارد و تصمیمات را شکل می‌دهد.

برخی از مدیران به اشتباه تصور می‌کنند تصمیمات صرفاً به صورت سلسله مراتبی (استراتژیک > تاکتیکی > عملیاتی) گرفته شوند، اما حقیقت این است که تصمیم‌گیری باید در همه سطوح نه تنها با رعایت سلسله مراتب بلکه بصورت متصل به یکدیگر و شبکه‌ای گرفته شود.

۲- بستر تصمیم‌گیری:

توجه به بستر و موقعیتی که یک تصمیم گرفته می‌شود، به اندازه خود تصمیم اهمیت دارد. برای مثال اینکه در شرایطی که بخواهید با عدم کافی بودن بودجه، به دنبال جذب نیروی انسانی در بازاری رقابتی باشید، خیلی با شرایطی که بودجه سازمان زیاد و بازار آنچنان رقابتی نیست، متفاوت است.

برخی سازمان‌ها، اغلب داده‌ها و تحلیل‌هایی که می‌تواند بر انتظارات مشتریان تاثیر بگذارد تا نادیده می‌گیرند و این، در نهایت ممکن است نتیجه را دچار انحراف کند.



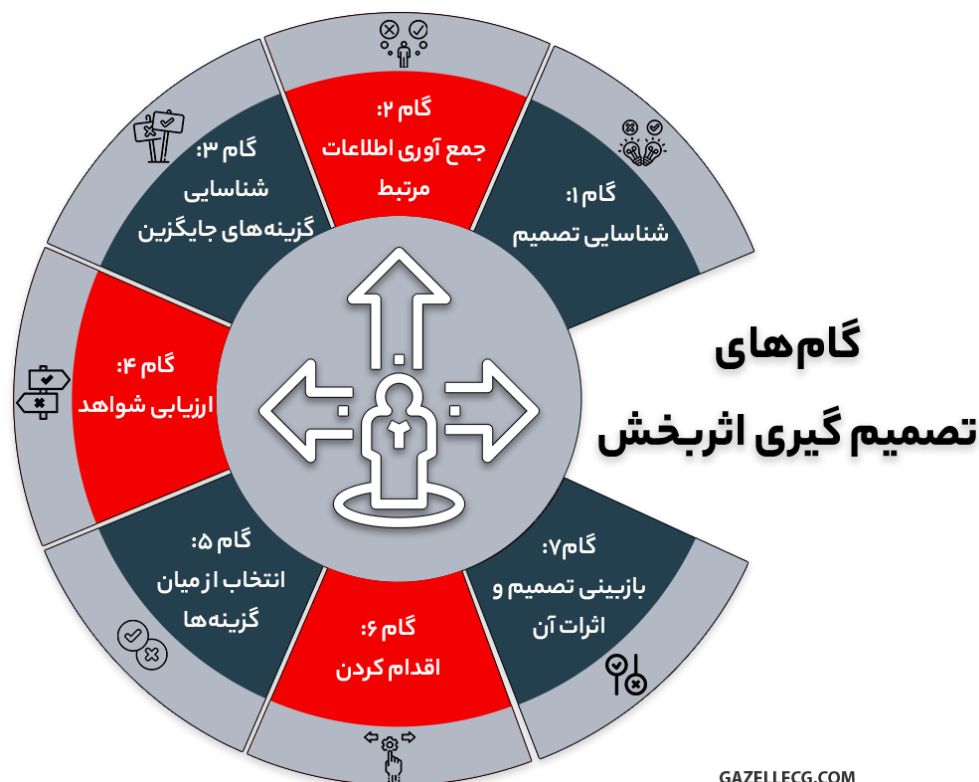
۳- استمرار در تصمیم‌گیری

سازمان‌ها باید تا حد امکان نسبت به فرصت‌ها و مشکلاتی که رخ می‌دهد، پاسخگو باشند Decision-making. در حال تبدیل شدن به یک فرآیند مستمر است که در آن سازمان‌ها باید گزینه‌های خود را بازنگه دارند تا بتوانند دائماً تصمیم گرفته یا حتی در آن، تجدیدنظر کنند.

تصمیمی که علاوه بر توجه به اثر شبکه‌ای و بستر آن، استمرار داشته باشد، منجر به ایجاد مزایایی از جمله شفافیت دقت، مقیاس‌پذیری و سرعت بیشتر می‌شود.

گام‌های تصمیم‌گیری اثربخش

گرفتن تصمیم، فرآیند انتخاب از طریق شناسایی یک تصمیم، جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی راه‌های جایگزین است. استفاده از یک فرآیند تصمیم‌گیری گام به گام می‌تواند به شما کمک کند تا **سنجیده‌تر** و **متفکرانه‌تر** عمل کنید و بتوانید رضایت‌بخش‌ترین انتخاب را داشته باشید. در ادامه به فرآیند ۷ مرحله گرفتن یک تصمیم اثربخش اشاره می‌کنیم.





گام ۱: شناسایی تصمیم

در این گام، متوجه می‌شوید که باید در مورد مساله‌ای، تصمیم بگیرید. سعی کنید ماهیت تصمیمی را که باید بگیرید، بطور شفاف مشخص کنید.

گام ۲: جمع آوری اطلاعات مرتبط

قبل از تصمیم‌گیری، اطلاعات مربوطه را جمع‌آوری کنید. از خودتان بپرسید به چه اطلاعاتی نیاز دارید و بهترین منابع اطلاعاتی و نحوه دریافت آنها از چه طریقی خواهد بود. همچنین در این گام، باید کارهای داخلی و خارجی برای جمع‌آوری اطلاعات انجام دهید. از طریق جستجو در منابع داخلی سازمان می‌توانید برای جمع‌آوری اطلاعات داخلی، و برای کسب اطلاعات خارجی می‌توانید بصورت آنلاین، به سراغ کتاب‌ها و افراد خارج از سازمان بروید.

گام ۳: شناسایی گزینه‌های جایگزین

همانطور که اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنید، احتمالاً چندین مسیر احتمالی یا جایگزین را شناسایی خواهید کرد. همچنین می‌توانید از تخیل و اطلاعات اضافی خود برای ساختن جایگزین‌های جدید استفاده کنید. در این مرحله تمامی گزینه‌های ممکن و مطلوب را لیست کنید.

گام ۴: ارزیابی شواهد

از اطلاعات و احساسات خود استفاده کرده تا پیش‌بینی کنید اگر هر یک از گزینه‌های جایگزین را تا انتها انجام دهید، چگونه خواهد بود. ارزیابی کنید که آیا نیاز شناسایی شده در مرحله ۱، با تصمیمی که می‌خواهید بگیرید، برآورده می‌شود یا خیر. هرچقدر این فرآیند را بیشتر انجام دهید، گزینه‌های جایگزین قطعی‌تری به دست خواهید آورد.

جایگزین‌ها: آنهایی که به نظر می‌رسد پتانسیل بالاتری برای رسیدن به هدف شما دارند. در نهایت، گزینه‌های جایگزین را بر اساس سیستم ارزشی خودتان در اولویت قرار دهید.



گام ۵: انتخاب از میان گزینه‌ها

هنگامی که تمام شواهد را ارزیابی کردید، آماده انتخاب گزینه‌ای هستید که به نظر می‌رسد بهترین گزینه برای شما باشد. حتی ممکن است ترکیبی از گزینه‌های جایگزین را انتخاب کنید. انتخاب شما در این مرحله ممکن است به احتمال زیاد مشابه یا نزدیک به گزینه‌ای باشد که در انتهای مرحله ۴ در اولویت قرار داده‌اید.

گام ۶: اقدام کردن

در این مرحله، باید این آمادگی را داشته باشید تا گزینه‌هایی که انتخاب کرده‌اید را اجرا کنید. به یاد داشته باشید توجه به اولویت‌های تصمیمات، در این مرحله بسیار اهمیت دارد.

گام ۷: بازبینی تصمیم و اثرات آن

در مرحله آخر، نتایج تصمیم خود را در نظر بگیرید و ارزیابی کنید که آیا این تصمیم، نیازی را که در مرحله ۱ شناسایی کرده‌اید و به دنبال برطرف کردن آن بوده‌اید، حل شده است یا خیر. به عنوان مثال، ممکن است بخواهید اطلاعات دقیق‌تر یا تا حدودی متفاوتی را جمع‌آوری کنید یا جایگزین‌های بیشتری را بررسی کنید.

۱۱ نکته برای تصمیم‌گیری اثربخش

در دل گام‌های بالا، نکات مهمی هستند که اگر آنها را رعایت کنید، می‌توانند نتایج ارزشمندی برای شما ایجاد کنند. شورای توسعه تجارت مجله **Forbes**، بسیاری از نکاتی که کسب و کارها برای تصمیم‌گیری اثربخش به آن نیاز دارند را گردآوری کرده‌اند که در زیر به آنها می‌پردازیم.

۱- فراگیر بودن

تصمیم‌گیری مطلوب تصمیمی است که طی مدت زمان مشخص و شامل شدن عوامل مرتبط گرفته شود. معمولاً این میل در Decision-making وجود دارد که با سرعت و کیفیت بالا انجام شود اما شما به عنوان مدیر باید تشخیص دهید که عوامل مختلفی با یکدیگر در تعارض هستند.



هنگام تصمیم‌گیری به عنوان یک تیم یا بصورت فردی، اطمینان حاصل کنید که دیدگاه انتقادی و نظر ذینفعان در نظر گرفته شود، سپس نقش خود را انتخاب کنید و به طور فعال موانع را از سر راه بردارید.

تصمیم‌گیری بی نقص، دشمن نوآوری و پیشرفت است.

۲- ساده سازی و شفافیت بخشیدن به مساله

مشکلی را که تصمیم شما آن را حل می کند، و اینکه بر چه کسی و چگونه تأثیر می گذارد را روشن و ساده کنید. وقتی می‌خواهید در مورد موضوعی تصمیمی بگیرید، در حال انتخاب هستید و این به معنای داد و ستد است. هرچقدر با مشکلی که به دنبال حل آن هستید، داد و ستد آن و نحوه مدیریت عوامل مرتبط شفافتر عمل کنید، تصمیم‌گیری بهتری خواهید داشت.

در دنیای عدم قطعیت، یک تصمیم خوب بهتر از بهترین تصمیم است.

۳- مشتریان را در مرکز توجه قرار دهید

رهبران کسب و کار باید درک عمیقی از مشتریان خود داشته باشند. شما باید درک درستی از علایق، انگیزه‌ها، خواسته‌ها، آنها داشته باشید. پایه گذاری باورها، ماموریت و هدف خود برای همسویی با مشتری، هسته اصلی چیزی است که یک کسب و کار موفق را ایجاد می کند.

توجه عمیق به رفتار و ویژگی‌های مشتریان، وظیفه ای نیست که بتوان آن را برون سپاری کرد یا به تیم واگذار کرد. شما باید صاحب آن باشید.

۴- از این ۴ مرحله پیروی کنید

در این مرحله، باید به چند قدم مهم توجه کنید. ابتدا (۱) بدانید مشکلی که سعی در حل آن دارید چیست. سپس (۲) تعیین کنید که چه کسی تصمیم گیرنده است و مواردی مانند تخصص، دسترسی به داده ها و میزان تأثیر در تصمیم‌گیری را در نظر



بگیرید. در ادامه (۳) تصمیم‌گیری خود را متناسب با نوع تصمیم، از مدل Decision-making یک نفره تا چندنفره، تنظیم کنید. در نهایت (۴) تصمیم را یادداشت کرده و آن را به اشتراک بگذارید.

۵- در نظر داشتن همسویی استراتژیک

این بدان معنا است که به عنوان مدیر، اطمینان حاصل کنید تا همه افراد به این درک دست پیدا کنند که کار، اهداف و مقاصد هر کدام از آنها، چگونه از اهداف کلی سازمان پشتیبانی می‌کند و در راستای آن است. به همین دلیل، به افراد تیم کمک کنید تا ببینند تصمیمات آنها چگونه می‌تواند بر کل سازمان تاثیر بگذارد.

۶- راهنمای خوبی برای کارکنان باشید

رهبران باید تلاش کنند برای کارکنان خود، فردی باشند که به آنها در راستای آموزش و توسعه راهنمایی‌های لازم را ارائه می‌کند. در این راستا، اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید تا امکان ارزیابی گزینه‌ها امکان پذیر باشد تا پس از آن، ضرب الاجل تعیین کنید. همچنین به کارکنان خود یادآور شوید که همیشه پیامدهای هر تصمیمی را ارزیابی کنند، در مورد تصمیم خود مطمئن باشند و از گرفتن تصمیم بر اساس احساسات خودداری کنند.

۷- به کارگیری هوش عاطفی

رهبران کسب و کار باید اهمیت هوش تجاری (EQ) در تصمیم‌گیری را جدی بگیرند. مدیران نه تنها باید EQ بالایی داشته باشند، بلکه باید تیم‌های خود را قادر سازند تا هنگام گرفتن تصمیمات مهم، عواطف و تعصبات را کنار بگذارند، کسانی که EQ پایین‌تری دارند را شناسایی کرده و به آنها کمک کنند تا عوامل اصلی احساساتی که بر توانایی‌های تصمیم‌گیری آنها تاثیر می‌گذارد را شناسایی کنند.

۸- یادگیری از تجربیات گذشته

یادگیری از موقعیت‌های گذشته می‌تواند به رهبران کمک کند تا تصمیمات بهتری را مسیر پیش رو بگیرند. رهبران می‌توانند به نحوه برخورد هم‌تایان خود با موقعیت‌های منحصر به فرد نگاه کنند و سپس از این درس‌ها برای ایجاد استراتژی‌های سازگار و انعطاف پذیر در نقشه راه خود استفاده کنند.



۹- بازخورد بخواهید

اگر می‌خواهید تصمیم خود را بهبود دهید، از کسانی که شما را به خوبی می‌شناسند و به نگرش‌های شما اعتماد دارند، بازخورد بخواهید. از مشاوران، همکاران نزدیک و کسانی که با فرآیند Decision-making شما آشنا هستند و قادر به ارائه بازخورد آگاهانه هستند، مشورت بگیرید.

۱۰- به دنبال دیدگاه‌های متنوع باشید

به دنبال دیدگاه‌های متنوع، خصوصاً از افرادی که تصمیم بر آنها تاثیر می‌گذارد، باشید. مطمئن شوید که مجموعه وسیعی از ورودی‌ها را دریافت کرده‌اید و دیدگاه شما به چالش کشیده می‌شود.

همچنین از چندین دپارتمان در سازمان خود، نظرخواهی کنید؛ زیرا مشارکت افراد کلیدی از بخش‌های مختلف در تجزیه و تحلیل SWOT می‌تواند به کیفیت تصمیم کمک کند.

۱۱- تصمیمات گرفته شده را سریعاً آزمایش کنید

برای انجام این کار، می‌تواند از فلسفه تولید ناب استفاده کنید. یعنی در کوتاه‌ترین زمان، ممکن و با حداقل اتلاف زمان و انرژی، راه‌حلهایی که به آنها دست پیدا کرده‌اید را آزمایش کنید.

انجام آزمایش‌های سریع می‌تواند اطلاعات بی‌شماری را برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در اختیار شما قرار دهد. برای مثال می‌توانید در مورد علاقه بازار به محصول تولیدی شما، بازخورد گرفتن در مورد قیمت‌گذاری و دیگر موارد، نتایج تصمیمات را آزمایش کنید.

جمع بندی

با در نظر داشتن گام‌های اجرایی گرفتن تصمیمات درست و همچنین رعایت کردن ۱۱ نکته‌ای که در مجله فوربز به آنها اشاره شد، می‌توانید به عنوان مدیر یک کسب و کار، تصمیماتی متناسب با شرایط و موقعیتی که در آن هستید بگیرید، آنها را بیازمایید، بازخورد بگیرید و بصورت پیوسته آن را بهبود دهید.