

تصمیم‌گیری ابتکاری

دکتر منوچهر حاضر

مدیران دیگر نباید با وجود این چنین حرکت شتابان فن آوری بر این باور باشند که در امر تصمیم‌گیری که از مهمترین وظایف آنان محسوب می‌شود، بار تمام داناییهای مربوط به کار را، خود شخصاً بر دوش کشند. این بار دانش و اطلاعات می‌باید در سرتاسر رده‌های مدیریت پخش شود و در واقع تصمیم‌گیری مورد استفاده تصمیم‌گیرندگان در سطوح مختلف انجام شود. اصولاً استراتژی، اهداف عملیاتی، خط مشی‌ها و برنامه‌ها تماماً ترکیب شده تا نقشه یک جاده‌ای را ترسیم کنند که از آن طریق بتوان به یک هدف مطلوب رسید. مدیران، مسیر رسیدن به هدف (اهداف) را طراحی می‌کنند ولی با این وجود نیاز است که آنان تصمیمات حاد زیادی در آن مسیر بگیرند و ضمن اینکه سعی می‌کنند که از موانع خطرناک و غیر قابل مشاهده بپرهیزند، باید به دنبال بهره‌برداری از فرصتها هم باشند.

تصمیمات متنوعی که یک مدیر و یا مدیران، در طی کار و فعالیت می‌گیرند، همگی یک وجه مشترک دارند و آن این است که هرگز این تصمیم‌گیریها کاهش نیافته و در تمامی آنها «انتخاب» الزامی است. متخصصین حرفه‌ای مدیریت، همگی بر آنند که داشتن مهارت در تصمیم‌گیری، برای مدیران جنبه الزامی داشته و بدون آن، موفقیتی در انجام دادن وظایف خود، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و رهبری به دست نخواهند آورد. فعلاً ما چارچوب بحث را روی دو محور تصمیم‌گیری یعنی تصمیم‌گیری عقلایی و تصمیم‌گیری ابتکاری قرار می‌دهیم.

تصمیم‌گیری منطقی (عقلایی)^(۱)

فرض بر این است که تصمیم‌گیری مدیران منطقی است. آنها دائماً

الوین تافلر^۱ در کتاب جابجایی در قدرت، از شوک جهان و ظهور جامعه فرا-صنعتی سخن می‌گوید. از جابجایی فرایند تولید ثروت، از سیستم ساخت یدی^۲ به سیستم مغزی^۳ بحث نموده و از دو عامل مغز و عضله به عنوان مهمترین عوامل پیش رونده نام می‌برد. همچنین وی اضافه می‌کند که دیگر از آدمهای موج اول (کشاورزی) که از نظام طبیعت پیروی می‌کردند و با آهنگ فصول سال و طلوع و غروب روز، کار خود را تطبیق می‌دادند خبری نیست. فن آوریهای گذشته که بیشتر سنگین و انعطاف ناپذیر و سرمایه بر^۴ بودند، از این جابجایی بی‌نصیب نمانده‌اند.

سازگاری با تغییر

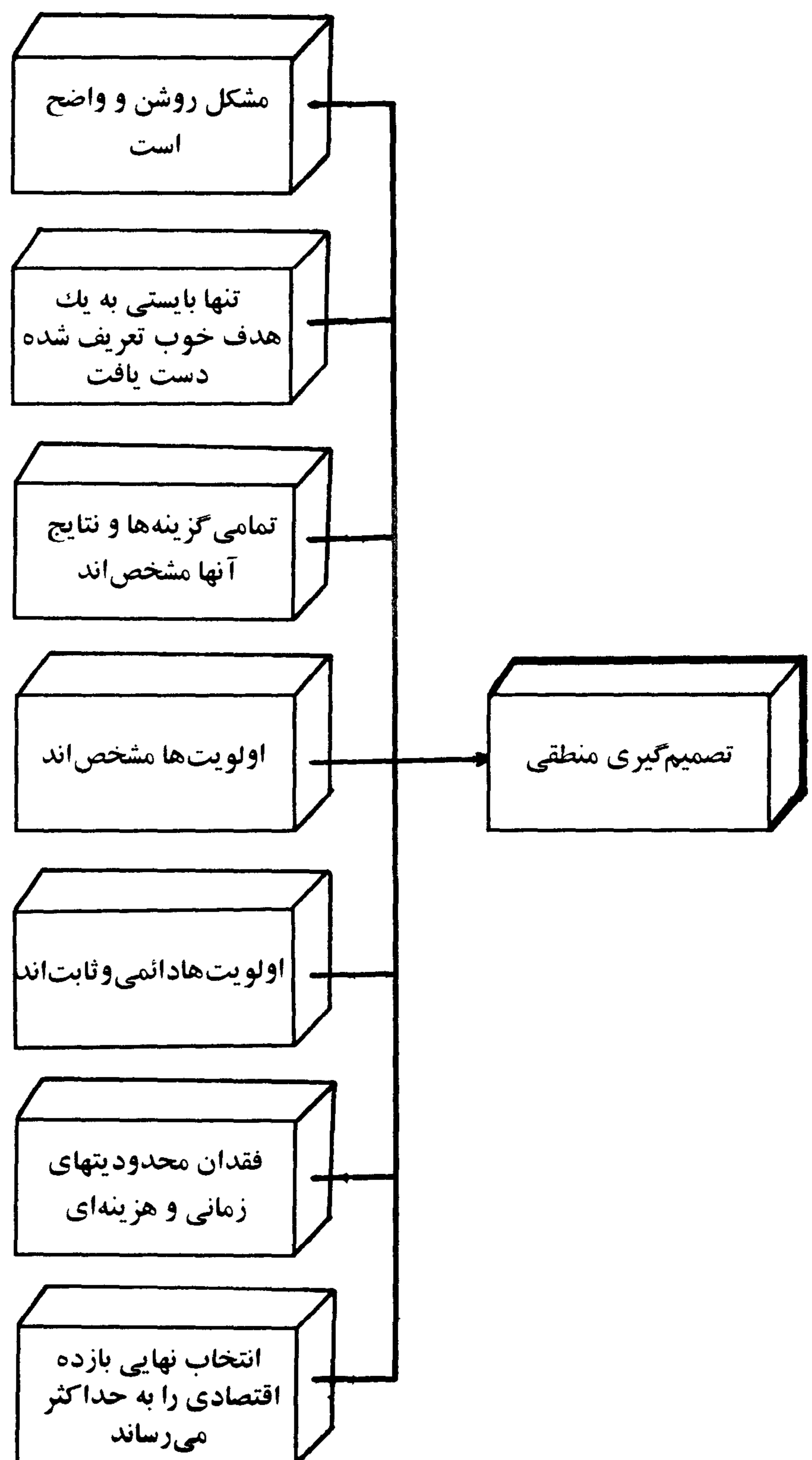
بدیهی است که محیط فنی تازه (عصر ماشینهای باهوش)^۵ به انضباط متفاوت و ساختار قدرت متفاوتی نیاز دارد، تا بتوان آن را حفظ و مقرراتش را اعمال کرد. کارها سطحشان پایین آمده، استاندارد شده و به ساده‌ترین عملیات تجزیه گردیده که این خود به معنی نوعی «مهارت زدایی»^۶ است. متأسفانه این جابجایی در فرایند کار را که در حال وقوع است، کارفرمایان دست کم گرفته و سعی می‌کنند با وجود استفاده از تکنولوژی موج سوم، که مختص عصر فرا صنعتی است و خانم دکتر زوباف^۷ استاد دانشگاه هاروارد^۸ از آن به عنوان عصر اطلاعاتی^۹ یاد می‌کند، باز از مقررات و روابط قدرت موج دوم استفاده کنند. در حالی که باید مدیران فرایند کار را از نو سازمان بخشیده و نظام کاری را با پیشرفته‌ترین تکنولوژی زمان تطبیق دهند. تکنولوژی جدید واقعاً به روشهای کاری و سازماندهی پیشرفته نیاز دارد. تنها کلید موفقیت در این عصر تغییر، هم به طرز تلقی مدیران نسبت به دانایی^{۱۰} و هم نسبت به قدرت و نحوه اعمال آن در سازمانها بستگی دارد.

با توجه به محدودیتهای خاص از بین راه‌های مختلف، بهترین آن را که دارای بیشترین ارزش است انتخاب می‌کنند. در این قسمت ما بنا داریم که این مسأله را به اختصار مورد بررسی قرار داده، و بینیم تا چه حدی این فرضیات صحت دارند.

فرض منطقی بودن

یک تصمیم‌گیرنده که کاملاً منطقی باشد، در ابتدا با دقت، مشکل را تعیین می‌کند. و یک هدف خاص و روشن داشته، و علاوه بر آن مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری، وی را به طرف انتخاب بهترین راه حل، و به حداکثر رساندن بازدهی و دستیابی به هدفش سوق می‌دهد (شکل شماره ۱).

شکل شماره ۱ - فرض‌های منطقی بودن



فرض منطقی بودن را بطور خلاصه در ادامه می‌خوانید:
مشخص کردن مشکل^{۱۲}: در تصمیم‌گیری منطقی مشکل روشن است. فرض بر این است که تصمیم‌گیرنده در موضوعی که می‌خواهد تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.

هدف محوری^{۱۳}: در تصمیم‌گیریهای منطقی هدف از هر جهت روشن است. تصمیم‌گیرنده دارای یک هدف خوب تعریف شده بوده و سعی بر این دارد که به آن هدف دست یابد.

چاره‌های مشخص^{۱۴}: فرض بر این است که تصمیم‌گیرنده مبتکر است و می‌تواند تمام ضوابط را مشخص کرده و تمام گزینه‌های مساعد را ثبت کند. علاوه بر آن تصمیم‌گیرنده از تمام نتایج ممکن برای هر گزینه مطلع است.

روشن بودن اولویتهای^{۱۵}: فرض بر این است که ضوابط و گزینه‌ها را می‌توان بنا بر اهمیتشان درجه بندی کرد.

اولویتهای ثابت: علاوه بر هدف مشخص بودن اولویتهای، فرض بر این است که ضوابط تصمیم‌گیری خاصی ثابت بوده و ضرایب تعیین شده برای آنها هم طی زمان ثابت است.

فقدان محدودیت زمانی و هزینه‌ای^{۱۶}: یک تصمیم‌گیرنده منطقی می‌تواند اطلاعات کامل راجع به ضوابط و گزینه‌ها را به دست آورد، زیرا که محدودیت زمانی و هزینه‌ای وجود ندارد.

بازده حداکثر^{۱۷}: تصمیم‌گیرنده منطقی، آن گزینه‌هایی را انتخاب خواهد کرد که بازده اقتصادی آن حداکثر باشد.

محدودیتهای تصمیم‌گیری عقلایی: در تصمیم‌گیریها مدیران می‌توانند به دنبال فرض‌های منطقی باشند. اگر یک مدیر با یک مشکل ساده روبرو شود که در آن هدفها مشخص باشند و گزینه‌ها محدود، فشار زمانی در حداقل، هزینه تحقیق درباره گزینه‌ها حداقل، و فرهنگ سازمانی هم نوآوری و خطر کردن^{۱۸} را حمایت کند، و نتایج حاصله تا حدودی استوار و قابل اندازه‌گیری باشد، در آن موقع فرایند تصمیم‌گیری احتمال دارد که به دنبال فرض منطقی بودن باشد. ولی بیشتر تصمیم‌هایی که مدیران می‌گیرند، ویژگی‌های یاد شده در بالا را ندارند.

صدها تحقیق برای اصلاح شناخت ما از تصمیم‌گیری مدیران صورت گرفته است. بطور انفرادی این مطالعات اغلب با یک، یا تعداد بیشتری از فرضیات منطقی بودن، تعارض پیدا می‌کنند. همگی تحقیقات نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری اغلب از منطقی بودن و داشتن ثبات و فرایند منظم که لازمه منطقی بودن است

منحرف شده است. بگذارید بعضی از یافته‌های محققان، راجع به فرایند تصمیم‌گیری را بررسی کنیم:

- ۱- ظرفیت فراگیری اطلاعاتی هر فرد محدود است.
- ۲- تصمیم‌گیرندگان می‌کوشند که راه حلها را با مشکلات در هم بیامیزند.
- ۳- انحرافات بینشی^{۱۹} می‌تواند هویت مشکل را مخدوش کند.
- ۴- بسیاری از تصمیم‌گیرندگان اطلاعات را بیشتر بر اساس قابلیت دستیابی^{۲۰} به آنها ارزیابی می‌کنند تا بر اساس کیفیت.
- ۵- تصمیم‌گیرندگان در مراحل اولیه فرایند تصمیم‌گیری می‌کوشند که خود را نسجیده متعهد به یک گزینه خاص کنند، لذا فرایند را به مسیری که آن گزینه انتخاب می‌شود، منحرف می‌کنند.
- ۶- وقتی بر اساس شواهد موجود مسلم شد که راه حل قبلی کاربری ندارد، تصمیم‌گیرنده منابع بیشتری را برای گزینه قبلی خود اختصاص می‌دهد و این کوشش برای نشان دادن این است که تصمیم‌های اولیه تصمیم‌گیرنده اشتباه نبوده است.
- ۷- تصمیم‌های قبلی چاره‌های جاری را محدود می‌کنند.
- ۸- سازمانها از یک رشته علائق تشکیل یافته‌اند و لذا کوششهای مشترک برای دستیابی به یک هدف تنها را مشکل، و حتی غیر ممکن می‌سازند.

۹- سازمانها از نظر زمانی و هزینه‌ها محدودیت‌هایی برای تصمیم‌گیرندگان پدید می‌آورند که در نتیجه به نوبه خود محدودیت‌هایی برای تحقیق و تفحص مدیر به وجود خواهد آورد.

۱۰- علی‌رغم وجود توانایی برای پراکندگی، در بیشتر فرهنگ‌های سازمانی یک انحراف محافظه‌کارانه قوی وجود دارد. بیشتر فرهنگهای سازمانی در صدد تقویت وضع موجود^{۲۱} هستند یعنی خطرپذیری و نوآوری را نفی می‌کنند. آنچه که در مورد محدودیت‌های تصمیم‌گیری منطقی بیان شد، این باور را دامن می‌زند که خلاء جدی برای مدیران در امر تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود. ولی اختراع سریع فن‌آورهای متنوع کامپیوتری در امر تصمیم‌گیری به کمک انسان آمده و این خلاء را تا حد زیادی برای مدیران پر می‌نماید.

کامپیوتر و انسان

یک انسان می‌تواند فکر کند، یاد بگیرد، خلق کند، آن هم به دلیل موهبت بیولوژیکی که داراست. انسان همراه با تغییرات ناشی از تأثیر پذیری از محیط، بعد از تولد، توانایی پیدا می‌کند که فکر کند، یاد بگیرد، خلق کند، در هر حال آنچه که کامپیوتر عمل می‌کند جدا از برنامه انسانی نیست. با این وجود این برنامه جدا از یک انگیختاری است که از محیط وارد می‌شود و وظایفی که باید انجام بگیرد هست. انسان هدف دارد، فکر می‌کند، در محیط فعال است، حوادث را تحلیل می‌کند و وظایف و اشتباهات خودش را تشخیص و تعدیل می‌کند و مثلاً تصمیم می‌گیرد که کارآیی خودش را در آینده اضافه کند. حال این سؤال پیش می‌آید، آیا برنامه کامپیوتری می‌تواند به گونه‌ای نوشته شود، که تمامی این ویژگیها را داشته باشد؟ می‌شود این گونه به این سؤال پاسخ داد: بلی این برنامه به تقلید از چگونگی فکر کردن انسان نوشته شده، به گونه‌ای که کامپیوتر می‌تواند شطرنج بازی کند، موزیک بزند و مسایل ریاضی را حل کند. برای اینکه بتوان کارها را سریعتر و بهتر انجام داد، یا کارهایی که انجام آن از عهده انسان خارج است، کامپیوتر می‌تواند این مشکل را حل کند ولی باز این جنبه عمومیت ندارد.

حل مشکل به صورت ابتکاری

همان طوری که گفته شد، هنوز بسیاری از مشکلات مدیریت به درمان ریاضی^{۲۲} انعطافی نشان نداده‌اند، ولی در آینده نزدیک باید در انتظار تحولات بیشتری در کاربرد کامپیوتر برای تصمیم‌گیری و حل مشکل انسانها بود. مشکل اساسی، آگاهی به فرایندی است که انسانها در تصمیم‌گیری به کار می‌برند. البته در بعضی مواقع انسانها دست به نوآوری می‌زنند قبل از آنکه از چگونگی فرایندهای طبیعی همانند آن با خبر باشند، مثلاً قبل از بررسی رمز پرواز پرندگان، هواپیما اختراع شد.

نظریه پردازان تصمیم‌گیری دریافته‌اند یکی دیگر از مشکلات اصلی تصمیم‌گیرندگان این است که می‌باید آگاهانه اطلاعات گوناگون و ضوابط ارزیابی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری منطقی را به خاطر بسپارند. همین مشکل را مدیرانی دارند که در صدد برنامه‌ریزی با کامپیوتر هستند که همانند فرایند فکری انسان^{۲۳} باشد. تعداد زیادی متغیر دخالت دارد و عامل زمانی اغلب آن قدر جبهه بحرانی به خود می‌گیرد که نه انسان و نه سیستم

الکترونیکی، نمی‌تواند تمام اطلاعات مربوط را در بر بگیرد. در رویاروی با این مشکل اطلاعاتی، تصمیم‌گیرندگان دنیای واقعی بیشتر روی تصمیم‌گیریهای ابتکاری یا راه تجربی تأکید دارند؛ در این روش تصمیم‌گیری فرایندهای غیر عددی و کمتر سیستماتیک و بیشتر انتخابی توسط مدیران بکار گرفته می‌شوند. در این نوع تصمیم‌گیری اغلب به طور منحصر به فرد بوده و جنبه خصوصی دارد. همان طوری که در بالا به آن اشاره شد بعلاوه تعداد فزاینده متغیرها، مدیران نمی‌توانند از آنها در فرایندهای تصمیم‌گیری استفاده کنند. در هر صورت ارزنده است که مدیران در صورت نیاز مبرم برای تصمیم‌گیری اثر بخش، دقیقاً مشخص و تعریف کنند (حداقل برای خودشان)، چه نوع ابتکاری به کار می‌برند. این ابتکارها هم باید به طور عینی قابل دفاع و توجیه پذیر باشند؟ نه فقط اینکه از روی فراست، ارضاء کننده و راحت باشد. بهر صورت، جنبه شخصی این نوع تصمیم‌گیری، سبب می‌شود که تصمیمات مدیران تحت تأثیر عقاید آنها قرار بگیرد. بعضی‌ها فکر می‌کنند که قدرت تصمیم‌گیری ابتکاری ندارند. اگر شما هم مطمئن نیستید که قدرت اینگونه تصمیم‌گیریهای ابتکاری را دارید، باید فرض کنید که از چنین قدرتی برخوردارید و اقدام کنید ولی اگر اشتباه کردید و تصمیمات درستی اتخاذ نمودید، می‌توانید به اشتباهات خود اعتراف کرده و آنها را تکرار نکنید.

مدیران هرگز نباید تحت این عنوان که تعداد متغیرها زیاد و فزاینده‌اند، از تصمیم‌گیریهای ابتکاری طفره روند. بلکه باید از فرصت استفاده نموده و توانایی خود را بیازمایند. در این نوع تصمیم‌گیریها، با هر درجه از پیچیدگی، تصمیم‌گیرنده باید از ذخایر تجربی و علمی خود حداکثر استفاده را بنماید. این دو عامل (تجربه و دانایی) نقش تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری ابتکاری مدیران دارند. ولی مواقعی هم هست که عامل تجربه تأثیر منفی روی تصمیم‌گیری مدیر می‌گذارد، و آن موقعی است که مدیران تجربه محور باشند، و فقط تصمیمات خود را صرفاً مبتنی بر تجارب گذشته بنمایند در حالی که شرایط جاری ایجاب می‌کند که از گذشته بریده و تصمیمات سستی را نادیده گرفته و دست به نوآوری بزنند. در غیر این صورت اقدامات مدیریت مبتنی بر تجربه به طور در بست نتایج سوء و نامطلوبی بیار خواهند آورد.

برداشت‌ها^{۲۴}، ارزش‌ها^{۲۵} و گرایش‌های مدیران^{۲۶}، روی

تصمیم‌گیریهای آنان مؤثر است. وجود تفاوتها در برداشت مدیران سبب می‌شود که بعضی از مدیران بتوانند مشکلات، فرصتها و منابع مورد لزوم، برای یک تصمیم‌گیری ابتکاری را تشخیص دهند در حالی که، دیگر مدیران، از آنها بی‌خبر باشند. بنابراین مدیرانی که، از ادراک سطح بالایی برخوردارند، به راحتی می‌توانند، از عهده تصمیم‌گیریهای غیر عقلایی برآیند.

البته برداشت‌های فردی هم از نفوذ بی‌بهره نمانده از گرایشهای فردی متأثر می‌شوند و بالتیجه تصمیمات مدیر را تحت الشعاع قرار می‌دهند. یکی از مواردی که می‌شود به آن در اینجا اشاره نمود تعصبات قومی یا نژادی^{۲۷} است. داشتن این گونه تعصبات سبب تحریف در نحوه تفکر مدیران نسبت به بخش عظیمی از مردم شده و حتی به دیده تحقیر به آنان نگاه می‌کنند. در اینجا از فرصت استفاده کرده و به منظور تحلیل مطلب، مثالی از یک سازمان ایرانی می‌زنیم. در این سازمان فرد دوم سازمانی از اهالی یک منطقه‌ای از ایران است. تقریباً در طی زمان، به علت داشتن تعصبات قومی تا توانسته، پرسنل کلیدی و غیر کلیدی در سطوح مختلف سازمان را از اهالی محترم همان سامان به خدمت گرفته است. آن قدر این تعصبات شدید است، که حتی افرادی را که از حداقل دانش کاری برخوردارند، را به کار گمارده، تنها به صرف اینکه هم شهری هستند. تصمیمات و کارهای این مدیر برای سازمان مسأله ساز شده و دو دستگی پیش آورده، و بالتیجه بارآوری آن را تحت الشعاع قرار داده است.

به همین ترتیب، ارزش‌های فردی هم روی تصمیمات ابتکاری مدیران تأثیر دارند. یعنی آن چیزهایی که برای مدیران ارزنده بود، و بالقوه می‌توانند نیازهای آنان را ارضا نمایند. تفاوتهای مدیران از نظر ارزشهای اقتصادی، اجتماعی، مذهبی، نقش استانداردها و ضوابط تصمیم‌گیری، را برای مدیران ایفا می‌کنند.

تصمیم‌گیری ابتکاری به تنهایی کارساز نیست بلکه باید به مرحله اجرا گذاشته شود. برای آنکه مدیر بتواند تصمیم ابتکاری خود را به مرحله عمل درآورد، نیاز دارد به اینکه خطر نماید (ریسک کند) و آبرو و موفقیت و حرفه خود را در معرض خطر قرار دهد. این امر مستلزم داشتن اعتماد به نفس زیاد در مدیران است که دست به چنین خطری بزنند. مدیرانی که تشنه قدرت هستند اصولاً اشخاصی هستند که دست به چنین ریسک‌هایی

افته (CASE) در مورد تصمیم‌گیری ابتکاری

تصمیم‌گیری در فرودگاه تهران:

در ساعت ۳ بعد از نیمه شب یکی از شبهای اسفند ماه ۱۳۴۴ در حالی که بیک بیمار روی برانکاردر در حالت اغما به سر می‌برده و پزشکی ایرانی به نام دکتر (الف) او را همراهی و پایه‌سرم‌های متصل به بدن وی را در دست داشت همراه سفیر کشور آلمان غربی به درب ترانزیت فرودگاه تهران مراجعه و به داخل سالن محل اخذ گذرنامه مسافرین وارد و با سروان (م) مسؤول گذرنامه در آن شب ملاقات نمود. آقای سفیر پس از ورود بلافاصله سروان (م) را مخاطب قرار داد و در حالی که به خانم بیمار اشاره می‌کرد گفت: «این خانم یک ماه قبل از کوه‌های پس قلعه سقوط و نخاع شوکی وی آسیب دیده است. سه بار در یک بیمارستان تهران مورد عمل جراحی قرار گرفته و امروز طبق تشخیص شورای پزشکی احتیاج به یک عمل جراحی نهایی دارد که امکان انجام این عمل در ایران به علت نبودن فن‌آوری لازم میسر نیست. ترتیبی داده شده که این بیمار به محض رسیدن به فرودگاه فرانکفورت مورد عمل جراحی قرار گیرد».

سفیر کشور آلمان غربی در مقابل درخواست آقای سروان (م) برای ارائه پاسپورت و سایر مدارک معتبر بیمار و دکتر (الف) اظهار داشت: «اولاً به هیچ وجه دسترسی به مدارک خانم بیمار تبعه آلمان غربی میسر نبوده و ثانیاً به علت ضیق وقت سفارت آلمان غربی نتوانسته برای درخواست خروج و تهیه پاسپورت معتبر برای خروج آقای دکتر (الف) پزشک ایرانی سفارت هم، اقدام لازم به عمل آورد».

در آن نیمه شب تنها پرواز موجود در فرودگاه تهران هواپیمای KLM بوده و تا ساعت ۲/۵ بعد از ظهر روز بعد هیچ گونه پروازی به فرانکفورت وجود نداشته (در ساعت ۲/۵ بعد از ظهر فقط پرواز پان آمریکن PAN.AM به مقصد فرانکفورت بوده)، ضمناً در نظر داشته باشید که هیچ ایرانی بدون داشتن گذرنامه معتبر (طبق قوانین ایران) حق خروج از کشور را نداشته و ندارد. خارجیان هم در کشور ما در آن زمان از این قانون مستثنی نبوده و چهل و هشت ساعت قبل از پرواز بایستی به اداره اقامت اتباع بیگانه شهربانی مراجعه و ویزای خروج دریافت می‌کردند.

سروان (م) که با یک مشکل چند بعدی در تصمیم‌گیری روبرو شده بود، ابتدا به ساکن به رئیس مربوطه خود زنگ زده و نیمه شب او را از خواب بیدار نموده و کسب تکلیف می‌نماید. رئیس وی از این که سروان (م) او را در این موقع شب از خواب ناز بیدار نموده عصبانی شده و در پاسخ به وی گفته: «طبق مقررات عمل کن» و سپس با عصبانیت تلفن را قطع کرده است.

سروان (م) طبق مقررات ارتش به یک رده بالاتر یعنی رئیس گذرنامه مرکزی و بعداً به منزل رئیس شهربانی وقت، وزارت امور خارجه و ... هر جایی را که به فکرش می‌رسیده شاید کمکی بتواند دریافت کند تلفن زده ولی هیچ گونه موفقیتی کسب نکرده، لذا متوسل می‌شود به استفاده از تصمیم‌گیری ابتکاری (Heuristics).

در این افته تشریح کنید:

۱- اگر شما به عوض سروان (م) بودید چه تصمیمی در این مورد می‌گرفتید؟

۲- با اطلاعاتی که در Case به شما داده شده آیا فکر می‌کنید که آقای سروان (م):

الف- از خروج بیمار و دکتر خودداری می‌نماید؟

ب- با خروج بیمار موافقت ولی از خروج دکتر ممانعت بعمل می‌آورد؟

ج- با خروج هر دو نفر موافقت می‌کند؟

می‌زنند، و خطر کردن برای آنها از درجه ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است.

ویژگیهای شخصی^{۲۸} مدیر هم در تصمیم‌گیری ابتکاری نقش اساسی را بازی می‌کند. کلیفتون ویلیامز^{۲۹} از دو ویژگی که روی تصمیمات مدیران بالاخص تصمیمات ابتکاری آنان اثر می‌گذارد صحبت می‌کند، یکی Impulsive هست، و آن به شخصی اطلاق می‌گردد که نسبت به تأخیر حساسیت داشته و عصبانی می‌شود، و لذا دست به اقدام می‌زند، بدون اینکه به اندازه کافی به حقایق پی برده و آنها را تجزیه و تحلیل نماید. درست نقطه مقابل این گروه، اشخاصی هستند که به آنها Compulsive گویند. این گروه اشخاصی هستند که بسیار موشکاف بوده و با دقت جزئیات را بررسی نموده و آن قدر تعلل می‌کنند تا فرصتها از دست بروند، فقط و فقط به خاطر یک نیاز احساسی^{۳۰}، یعنی به حداقل رساندن خطر. این گونه مدیران با اعمال این روش تصمیم‌گیری اجازه می‌دهند که مشکل (مشکلات) پیچیده‌تر شده و غیر قابل حل گردند.

کسانی که از ویژگی قاطعیت^{۳۱} برخوردارند (یعنی با حداقل تعلل و وقت‌کشی تصمیم می‌گیرند) می‌گویند که خود-ساختارند^{۳۲}. اینها افرادی هستند که برای خود تصمیم می‌گیرند، و اساساً از داخل هدایت^{۳۳} می‌شوند و دیگران نمی‌توانند آنان را کنترل نمایند. آنها می‌دانند چه کسی هستند، به کجا می‌روند، و چگونه باید بروند تا به مقصد برسند. به عبارت دیگر این گونه افراد آن اشخاصی هستند که استراتژی، اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را طراحی می‌کنند. برای تصمیم‌گیریهای منطقی در سازمان، استانداردها و ضوابطی دیکته می‌کنند که هادی کارکنان در تصمیم‌گیری باشند، و برای تصمیم‌گیریهای ابتکاری که نیاز به خطر کردن زیاد دارد، به ایجاد ایمنی و شهامت زیاد در فرد تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند، که لازمه تصمیم‌گیریهای ابتکاری است.

مدیران حرفه‌ای^{۳۴}

سازمان‌های امروزی با ساختار پیچیده، با مقررات، خط‌مشی‌ها، روشها، دستور العملها، نشست‌ها^{۳۵} کاغذبازی‌ها و کامپیوترها، هر کدام سرپرستی است که از هر طرف احاطه شده و در نتیجه سازمانها به صورت دایناسورهای ماقبل تاریخ^{۳۶} در آمده‌اند:

یعنی بزرگ و قوی، ولی به صورتی طاقت فرسا^{۳۷} در آمده‌اند. امروزه میلیون‌ها دلار در دنیا صرف آموزش مدیران می‌شود، تماماً بدین منظور که بازدهی مدیران را در سازمانهای پیچیده کنونی افزایش دهند. سعی بر این است که مدیران سطح بالا را که اغلب از واقعیتها و آن چه که در طبقات پایین می‌گذرد، غافل هستند و زمان را سپری می‌کنند، به خود آورند، و بیشترین تأکید روی تصمیم‌گیری مدیران است. به قول توماس مورفی^{۳۸} رئیس هیئت مدیره جنرال موتور، «در دهه هفتاد، بیشترین سعی ما بر این بود که بیشتر مواقع از تصمیم‌گیری ظفره برویم». این صحبت مورفی مربوط می‌شود به بحران نفت ۱۹۷۳، ولی این اظهار نظر امروز هم راجع به مدیران صادق است.

امروزه دیگر خبری از خطرکنندگان و تصمیم‌گیرندگان قبلی مثل راکفلر^{۳۹}، فورد^{۴۰}، کارنگی^{۴۱} در سازمانها نیست. انجام این مهم به عهده دیگرانی گذاشته شده به نام مدیران حرفه‌ای و این نسل جدید بیشتر به دنبال این شعار هست «مواظب باش در بازی صدمه نبینی^{۴۲}»، «سعی کن امروز خوب به نظر برسی^{۴۳}»، «حادثه آفرینی نکن^{۴۴}» (له بوف، ۱۹۸۳). به عبارت دیگر اقدام به تصمیم‌گیریهای ابتکاری نکن زیرا که خطر پذیرند. این مهم بر عهده رهبران سازمانها است که از طریق آموزش‌های مهارتی، این کاستی‌ها را در مدیران فعلی برطرف سازند.

آموزش مدیران در کسب مهارت‌های تصمیم‌گیری

مدیران حرفه‌ای امروزی آموزش زیادی دیده‌اند، ولی بیشتر بر جنبه منطقی بودن قضایا کار کرده‌اند، ولی اغلب از نظر داشتن دید و وسعت فکری آموزش ندیده‌اند. در تمام دروس و دوره‌های مدیریت دانشگاه‌ها بر تصمیمات منطقی و علمی و به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری کامپیوتری شده تأکید می‌شود. ولی هنوز هم مدیریت جنبه هنری دارد تا علمی. آموزش حل مشکلات به صورت نو و استفاده از مهارتهای انسانی کمتر مورد تأکید قرار می‌گیرد. نتیجه این می‌شود که بسیاری از مدیران ما با توجه به ارقام و اعداد تصمیم‌گیری می‌کنند، بدون توجه به اینکه عوامل مهم و عاطفی دیگری هم دخیل هستند. فقط از قسمت چپ مغز (یا یک کامپیوتر) در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. البته این تصمیم‌گیریهای منطقی، بیشتر دارای بازده‌های، کوتاه مدت هستند.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 4-Capital Intensive. | 27-Racial or ethnic prejudice. |
| 5-In the age of Smart Machine. | 28-Personal characteristics. |
| 6-De-Skilled. | 29-Clifton wiultams. |
| 7-Zuboff. | 30-Emotional need. |
| 8-Harvard University. | 31-Decisive ness. |
| 9-Informative age. | 32-Self-Structure. |
| 10-Knowledge. | 33-Inner-Directed. |
| 11-The Rational decision Making. | 34-Professional Managers. |
| 12-Problem clarity. | 35-Meethings. |
| 13-Goal-Orientation. | 36-Prehistoric Dionsaures. |
| 14-Known options. | 37-Cumbersome. |
| 15-Clear prefrence. | 38-Thomas Murphy. |
| 16-Itme or cost constraints. | 39-Rockefeller. |
| 17-Maximum Economic payoff. | 40-Ford. |
| 18-Risk Taking. | 41-Carnegie. |
| 19-Perceptual Biases. | 42-Play it safe. |
| 20-Accessibility. | 43-Look-Good-Today. |
| 21-Status Quo. | 44-Don't rock the Boat. |
| 22-Mathematical Treatment. | 45-Cohesive Team. |
| 23-Human Thought Process. | 46-Over Specialized. |
| 24-Perception. | 47-Creative Visionary. |
| 25-Values. | 48-Sound decision-maker. |
| 26-Attitudes. | 49-Out standing leaders. |

منابع

- 1-Leboeuf, Michael (1983), "The productivity Challenge: How to Make it Work for America and you.", Mc Graw-Hill, pp.60-65.
- 2-Sisk, Henry L. and J. Clifton Williams (1981). "Management and Organization", South Western, pp.112-113.
- 3-Zuboff, Shoshana, (1988) "In the Age of Smart Machine: "The Future of Work and Power." Basic books inc. pp.10-20.

۴ - جابجایی در قدرت نوشته الوین تافلر ترجمه خانم شهیندخت خوارزمی، صفحه

۱۰-۱

امروزه مدیران در سازمانها تنها از طریق حل مشکلات تخصصی، نردبان ترقی را می‌پیمایند. آنها ممکن است از نظر ارزیابی عالی باشند، از نظر تخصص مالی اعجوبه‌ای باشند، ولی به ندرت از هنر انسجام دادن به قطعات به هم ریخته یک سازمان به یکدیگر، و تشکیل یک تیم منسجم^{۴۵} و وابسته به یکدیگر، از مدیرانی که زیاد از حد تخصص^{۴۶} دارند، بهره‌مندند. و لذا قسمتهای سازمان، سازندگان امپراطوری می‌شوند، که اهداف کلی سازمان را فدای نام و موفقیت قسمت خود می‌کنند.

نیاز سازمانها به رهبران برجسته

مدیران خوب، ساخته می‌شوند ولی زائیده نمی‌شوند. برای افزایش بازدهی بلند مدت باید روش آموزش دادن را تغییر داده، در ارزیابی و سیستم پاداش دهی به مدیران تجدید نظر کنیم. آموزش مدیران به این نیاز دارد که بر روشهای آموزشی نظیر خواندن (روش Cognitive) و اجرای روشهای تصمیم‌گیری (فقط به صورت تئوری)، و استفاده از مدلهای ریاضی کامپیوتری شده در تصمیم‌گیری کمتر ارج بگذاریم. یک مدیر خوب می‌باید دارای دید خلاق^{۴۷} بوده و یک تصمیم‌گیرنده خوب^{۴۸} باشد، و بداند چگونه در بحران‌ها و مواقع دیگر، نیاز به تصمیم‌گیریهای ابتکاری و اجرای آنها دارد، که در افراد ایجاد انگیزه نموده و آنها را رهبری کند، تا به بالاترین سطح بازدهی در سازمان برسند. این مهارتها را می‌توان آموزش داده و با عمل و تمرین اصلاح نمود. هر سازمانی نیاز مبرم به رهبران برجسته^{۴۹} دارد، که بتواند بهترین بهره‌وری را از نیروی انسانی ببرد. این امر مستلزم این است که مدیران خود در تصمیم‌گیری نوآور بوده، و هیچگاه از تصمیم‌گیریهای ابتکاری طفره نروند، و اجازه نوآوری در این مورد را هم به زیردستان خود داده، و همواره این گفته را در نظر داشته باشند. «برای تو مشکل است که به سان یک عقاب پرواز کنی، وقتی که تو برای یک بوقلمون کار می‌کنی».

"It is hard to soar like an eagle, when you work for a Turkey."

پانویسها

- 1-Elvin Tafler.
2-Manufacture.
3-Mentifature.

«مدیریت شنیداری»


مدیران محترم و دانشجویان عزیز رشته مدیریت

اصول و مهارت‌های مدیریت را با آسان‌ترین روش، در هر لحظه و شرایطی که دلخواه شماست بیاموزید. شما که همواره نگران فرصت‌های از دست رفته خود هستید، از این لحظه به بعد می‌توانید این لحظات پر ارزش و گرانبها را به آموختن دانش مدیریت به کمک نوارهای آموزشی اختصاص دهید.

شما می‌توانید برای اوقات فراغت و فرصت‌های احتمالی خود برنامه‌ریزی نمایید. با استفاده از نوارهای آموزشی «مدیریت شنیداری» ضمن افزایش توانایی‌های مدیریتی، در بین کارکنان خود از محبوبیت بیشتری برخوردار می‌شوید. منظور از مدیریت شنیداری استفاده بهینه از حس شنوایی در جهت فراگیری دانش مدیریت است. «هنر شنیدن» یکی از خطرناک‌ترین مهارت‌ها در فرایند ارتباطات است و به مدیران در تعیین میزان علاقه، خلق و خوی، مسائل و نیازهای کارکنان کمک می‌کند.

اولین مجموعه از سلسله نوارهای «مدیریت شنیداری» تحت عنوان «هدف‌گذاری» تهیه شده است که شما را از ابهام در تصمیم‌گیری رهانیده و زمینه توفیق شما را در هدایت سازمان فراهم می‌آورد.

جهت دریافت این مجموعه می‌توانید فرم ذیل را تکمیل نموده و آن را به آدرس تهران - تقاطع بزرگراه جلال آل احمد و شهید چمران - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دفتر تهیه و تکثیر نوارهای آموزش مدیریت ارسال نمایید. لازم به یادآوری است مجموعه‌های بعدی به زودی در اختیار مدیران محترم و دانشجویان عزیز رشته مدیریت قرار خواهد گرفت.

	«مدیریت شنیداری»		گروه تهیه و تکثیر
	فرم تقاضای دریافت نوارهای آموزش مدیریت		نوارهای آموزشی مدیریت
شغل:	میزان تحصیلات:	نام متقاضی:	
تعداد مورد نیاز:	نام سازمان / مؤسسه:		
			آدرس:
			تلفن:

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

گروه تهیه و تکثیر نوارهای آموزشی مدیریت