

خلاصه : امروزه مدیریت به معنای تصمیم‌گیری است. وقتی وارد جهان کسب‌وکار می‌شوید، خواه ناخواه با مساله تصمیم‌گیری دقیق و مناسب نیز رودررو خواهید شد. جهان کنونی اقتصاد مدیرانی را می‌طلبد که به سرعت دست به تصمیم‌گیری‌های دقیق بزنند. هر مدیری همواره با تصمیم‌گیری‌های مهمی مواجه می‌شود که بر آینده شرکت‌اش اثر مستقیم دارند. اما تصمیم‌گیری نیز استرس‌زا و نگران‌کننده است. مدیران همواره با استرس مسائل مختلف دست و پنجه نرم می‌کنند.

شماره : 45

تاریخ : 1393/05/05

موضوع : معقول ترین تصمیم در کمترین زمان

متن : امروزه مدیریت به معنای تصمیم‌گیری است. وقتی وارد جهان کسب‌وکار می‌شوید، خواه ناخواه با مساله تصمیم‌گیری دقیق و مناسب نیز رودررو خواهید شد. جهان کنونی اقتصاد مدیرانی را می‌طلبد که به سرعت دست به تصمیم‌گیری‌های دقیق بزنند. هر مدیری همواره با تصمیم‌گیری‌های مهمی مواجه می‌شود که بر آینده شرکت‌اش اثر مستقیم دارند. اما تصمیم‌گیری نیز استرس‌زا و نگران‌کننده است. مدیران همواره با استرس مسائل مختلف دست و پنجه نرم می‌کنند. کافی است به این فهرست نگاه کنیم: وضعیت بازار، وضعیت مالی شرکت، موقعیت بورس، کیفیت قراردادها، ترخیص کالاها، تبلیغات مناسب، حقوق کارمندان، ملاقات با مدیران دیگر، هماهنگی داخلی شرکت، کنترل بر روند کار، همکاری با کارمندان، مسائل خرید و فروش، بررسی کار بازاریابان، بازسازی همیشگی فضای کسب‌وکار، جلسه با مدیران ارشد و رده‌بالای شرکت، بازخوانی گزارش کار کارمندان، بررسی مشکلات مسوول امور مالی، برگزاری نشست‌های هفتگی و البته باید مسائل خانوادگی و دغدغه‌های شخصی هر انسانی را نیز اضافه کرد. هر مدیری با این فهرست سر و کله می‌زند. تفاوتی ندارد کسب‌وکاری کوچک یا بزرگ را مدیریت می‌کنید. در هر صورت، موارد فوق با زندگی روزانه هر مدیری گره خورده است. در اینجا قصد داریم تا نکات پایه‌ای و بسیار مهم تصمیم‌گیری را برای مدیران یادآور شویم. بهتر است تا حد امکان، مدیران این نکات را کاملاً به خاطر بسپارند. می‌توان به این نکات همچون دستورالعمل تصمیم‌گیری نگاه کرد. پس حتی توصیه می‌شود که مدیران این نکات را حفظ باشند. نکات زیر نتیجه سال‌ها پژوهش و مطالعه در سازمان «مدیریت کسب‌وکارهای کوچک» در آمریکا است. استفاده از این نکات به مدیران یاری می‌رساند تا در کمترین زمان معقول‌ترین تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند. (1) ابتدا مساله‌تان را به خوبی تعریف کنید. باید بدانید که در قبال چه مساله‌ای می‌خواهید تصمیم‌گیری کنید. تا زمانی که مساله اصلی‌تان را ندانید، تصمیم‌گیری دقیق ممکن نیست. هر مساله‌ای نکات جزئی خاص خودش را دارد. مثلاً تصمیم‌گیری در قبال مساله خرید کالاها جزئیاتی را شامل می‌شود که با جزئیات سهام متفاوت است. پس ابتدا باید نکات جزئی هر مساله‌ای را شناسایی کنید. سپس باید تشخیص دهید که چه کسی وظیفه این تصمیم‌گیری را دارد؟ آیا شما دارید به جای خودتان تصمیم می‌گیرید، یا اینکه دارید برای کس دیگری تصمیم‌گیری می‌کنید؟ فهم این نکته به موقعیت تصمیم‌گیری یاری می‌رساند. سپس باید دلیل تصمیم را شناسایی کنید. آیا شما واقعاً نیاز به تصمیم‌گیری در این مورد دارید؟ برای مثال، اگر شما دست کم دو گزینه برای انتخاب نداشته باشید، هرگونه تصمیم‌گیری بی‌معنا است و حتی اگر این مساله به کسب‌وکار شما هیچ ربطی نداشته باشد، پس تصمیم‌گیری در مورد آن نیز بی‌مورد است. دست آخر، باید با دقت تمام تشخیص دهید که چه زمانی، چه وهله‌ای، یا چه تاریخی باید تصمیم‌گیری کنید. زمان تصمیم‌گیری به اندازه خود تصمیم‌گیری مهم است. بهترین مدیران حیاتی‌ترین لحظه‌ها دست به تصمیم‌گیری می‌زنند، چراکه لحظه تصمیم‌گیری نقطه اوج فهم دقیق شما از مساله‌تان است. پس حتی باید در ذهن داشته باشید که چرا این تصمیم‌گیری اهمیت زیادی برای شما و موفقیت کسب‌وکاران دارد. (2) برای فکرهای ناگهانی، بکر و موقتی‌تان ارزش قائل شوید. بکرترین فکرهای اقتصادی از دل آشفتگی‌های ذهنی مدیران طرح می‌شوند. پس این آشفتگی‌ها را کنار نگذارید، بلکه به آنها بها دهید. فکر بکر درست در لحظه‌ای زاده می‌شود که تصور می‌کنید همه چیز تمام شده است؛ یعنی درست در آشفتگی‌های ذهنی‌تان، در نگرانی‌های مالی و مدیریتی‌تان، این فکرها به سرتان می‌زند. پس هر آنچه را در این مواقع به ذهن‌تان می‌رسد، یادداشت کنید. شاید در لحظه آشفتگی توانایی فهم ایده خودتان را نداشته باشید. می‌توانید لحظه‌ای درنگ کنید، آب خنک بنوشید و سپس به ایده‌تان دوباره فکر کنید. شاید این بار تصور دیگری از ایده خودتان داشته‌اید و آن را آشفته ندانستید. پس گزینه‌های مختلف را کنار هم بگذارید. آنها را دستکاری کنید و تغییر دهید. آنها را به هم مربوط کنید. تا جای ممکن، امکان‌های مختلف استفاده از هر ایده را در نظر بگیرید. چه بسا ایده بسیار خوب باشد، اما به درد این لحظه نخورد. می‌توانید این فکر بکر را در این مورد کنار بگذارید، اما بعداً دوباره به سراغش بروید. حتی باید بتوانید منابع انسانی، مالی، غیرمادی و تجربی خود را به درستی مدنظر قرار دهید. دوستان با تجربه، خانواده، مدیران دیگر، اینترنت، شرکت‌های دیگر و غیره می‌توانند منابع اصلی شما برای یک تصمیم‌گیری شایسته و دقیق باشند. این منابع و توانایی‌های‌شان به فکرهای بکر شما یاری می‌رسانند و شما را به سوی تصمیم بهتری رهنمون می‌سازند. (3) پیامدهای هر یک از تصمیم‌هایتان را متصور شوید. در مورد هر یک از گزینه‌های انتخابی‌تان فکر کنید. آنها را در ذهن‌تان تصور کنید. فکر کنید که فلان تصمیم را در مورد بهمان مورد گرفته‌اید. تصور کنید که بنا به دانسته‌هایتان چه اتفاقی خواهد افتاد. این بازی ذهنی به شما یاری می‌رساند که تا حدی بتوانید عواقب و پیامدهای هر تصمیم را بررسی کنید. این بازی حتی ذهن شما را برای تصمیم‌گیری‌های بعدی تقویت خواهد کرد. پس سعی‌تان بر این باشد که تصمیم شما به کمترین فاجعه، اختلاف، مشکل و دردسر دامن بزند. موفق‌ترین تصمیم‌ها کمترین خطرها را برای مدیران ایجاد می‌کنند. بنابراین، باید بتوانید همه امکان‌های تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع را به ذهن بسپارید. سپس خوب فکر کنید و به این سوال‌ها پاسخ دهید: کدام یک از این تصمیم‌ها شما را راضی می‌کند؟ کدام تصمیم به صلاح شرکت است؟ کدام تصمیم می‌تواند به کمترین دردسر و بیشترین دقت منجر شود؟ موفقیت شرکت در کدام تصمیم نهفته است؟ این سوال‌ها می‌توانند یک گزینه را از میان همه گزینه‌ها بیرون بکشند و عملی کنند. یادتان نرود که همواره باید برخی از تصمیم‌ها را کنار بگذارید. همواره چند گزینه از سر راه شما حذف می‌شوند. پس گاهی اوقات باید از برخی از بکرترین فکرهایتان منصرف شوید. این نکته به شما یاری می‌رساند تا توانایی حذف گزینه‌ها و انتخاب گزینه نهایی را به خوبی تمرین کرده باشید. (4) از واقعیت و تجربه کمک بگیرید. یقیناً برای بار اول تصمیم نمی‌گیرید. هر مدیری سابقه مدیریتی دارد و هر مدیریتی سرشار از تجربیات گوناگون است. مدیران با سابقه

ارزشمندترین عناصر و پایه‌های یک شرکت هستند. برای مثال، مدیری با سی سال سابقه مدیریتی موفق را تصور کنید: زندگی او آمیزه‌ای از واقعیت‌های مختلف و تجارت هیجان‌برانگیز است. پای او به هر کسب‌وکاری باز شود، موفقیت آن کسب‌وکار تضمین شده است. پس تجربه و واقعیت مهم‌ترین دستاوردهای هر مدیری هستند. اما در اینجا می‌خواهیم به مدیران بگوییم که اهمیتی ندارد چند سال سابقه مدیریتی دارند. آنها باید از همه تجارب و واقعیت‌های ملموس کاری و زیستی‌شان استفاده کنند. هر مدیری در کسب‌وکار و زندگی‌اش با شکست‌ها و پیروزی‌های مختلفی مواجه شده است. حتی بهترین مدیران نیز شکست خورده‌اند و حتی بدترین مدیران نیز پیروز شده‌اند. واقعیت‌های کاری کاملاً متمایز از واقعیت‌های زندگی هستند؛ زیرا با اینکه خانواده و شرکت دو الگوی یکسان هستند که روش‌های مختلفی از تصمیم‌گیری را پیش پای شما می‌گذارند. پس همواره سعی کنیم که واقعیت‌ها و تجربیاتمان بتوانند تصمیم‌هایمان را تأیید کنند. اگر تجربه یا واقعیتی به شما بگوید که فلان تصمیم‌گیری به شکست منجر خواهد شد، هرگز دست به آن تصمیم‌گیری نزنید. (5) پیگیر نتیجه تصمیم‌تان باشید. به محض اینکه تصمیم گرفتید، دیگر نگران نباشید. یادتان باشد که شما برای تصمیم‌گیری در مورد هر مساله مراحل زیادی را پشت سر گذاشته‌اید. شما برای اینکه هر تصمیم بگیرید، از واقعیت‌ها و تجارب‌تان سود برده‌اید، به منابع انسانی، مالی و غیرمادی‌تان تکیه زده‌اید، گزینه‌ها و پیامدهایشان را متصور شده‌اید، پیامدهای تصمیم‌تان را به خوبی بررسی کرده‌اید، مساله را به خوبی تعریف کرده‌اید و برای فکرهای بکران ارزش قائل شده‌اید. شما این مراحل سخت و نفس‌گیر را پشت سر گذاشته‌اید. پس دیگر جای تردید باقی نمی‌ماند. شما تا پیش از این مرحله همه تردیدها و ابهام‌ها و شک و شبهه‌هایتان را بررسی کرده‌اید. پس کافی است با خونسردی پشت میز مدیریتی‌تان بنشینید و منتظر نتیجه کار باشید. دیگر نباید استرس داشته باشید یا در خیالات موهوم به سر ببرید. بنابراین، واقعیت این است که شما همه تلاشتان را برای بهترین تصمیم‌گیری انجام داده‌اید. منبع: سازمان «مدیریت کسب‌وکارهای کوچک» (SBA)

نویسندگان : محمد رامندی