

سبک‌های شناختی و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های مدیران (با رویکرد روانشناختی)

حسین علی رمضانی

علی المبخش

چکیده

مدیریت به عنوان علم هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف با بهره‌گیری از تمام منابع است. مدیران یک سازمان نقش کلیدی در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل و در یک کلام رهبری منابع مادی و معنوی دارا هستند. اصلی‌ترین نقشی که مدیران بر عهده دارند همانا نقش تصمیم‌گیری است. اهمیت تصمیم‌گیری تا آن حد است که با دوام و حیات سازمان در ارتباط است. عوامل زیادی از جمله محیط (شرایط داخلی و خارجی)، زمان، مشاوران و به ویژه عوامل شخصی و سبک‌های شناختی در تصمیم‌گیری افراد تأثیرگذار است. سبک‌های شناختی افراد اصولاً نقش مانع را داشته و کمتر به عنوان یک عامل یاری‌رسان در فرآیند تصمیم‌گیری عمل می‌کنند؛ بنابراین شناسایی این سبک‌ها باعث می‌شود که مدیران ضمن کنترل این عوامل با بهره‌گیری از راهکارهایی خاص و با هدایت آن‌ها در جهت صحیح، موجب تقویت فرآیند تصمیم‌گیری فردی یا گروهی شوند.

هدف این نوشتار عبارت است از:

- (۱) رسیدن به تصویری صحیح از سبک‌های شناختی؛
 - (۲) تأثیرات این سبک‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری افراد؛ و
 - (۳) در نهایت ارائه پیشنهادها کاربردی برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از تأثیرات این عوامل.
- کلیدواژگان:** مدیریت، تصمیم‌گیری، سبک‌های شناختی.

۱- مقدمه

مدیریت در یک تعریف خاص همان تصمیم‌گیری است. اهمیت تصمیم‌گیری تا آن حد است که دوام و حیات یک سازمان به آن بستگی دارد. عوامل زیادی ممکن است بر فرآیند تصمیمات مدیران تأثیرگذار باشد. برخی از این عوامل فرآیندها و گرایش‌های شناختی است که در اغلب انسان‌ها مشترک‌اند، اما بقیه نامتعارف و فردی است. برخی مواقع این عوامل فرآیند تصمیم‌گیری را تقویت می‌کنند، اما اغلب مشکلاتی را ایجاد می‌کنند. ناتوانی در تشخیص این مشکلات بالقوه ممکن است به اتخاذ تصمیمات اشتباه یا ناکارآمد منجر شود.

برای مدیران سازمان‌های با عملکرد برتر، مسأله مهم این است که چه کنند تا کار فردای آن‌ها بهتر از کار امروز آنها باشد. مدیران حقیقی، بهبود مستمر را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن را نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می‌آورند. در نگاه این مدیران خوب کار کردن و عملکرد درخشان سازمان، هدف نهایی نیست، بلکه حاصل و پیامد، چرخه پایان‌ناپذیر بهسازی خودخواسته و سرمایه‌گذاری برای آینده و در نهایت تصمیم‌گیری‌های منطقی است. آن‌ها فوق‌العاده از خود متوقع‌اند. آرمانی‌شدن و حفظ این رتبه، مستلزم سخت‌کوشی و دوری شدید از خودخواهی در تصمیم‌گیری و رضایت از خود است (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷، صص ۲۶۹-۲۵۲).

مدیران موفق گوش به زنگ و هوشیار هستند و منتظر نمی‌مانند تا فشار محیط آن‌ها را به انجام کاری مجبور سازد. آن‌ها در درون خود شرایط محیطی را ایجاد می‌کنند. مدیریت سازمان‌های موفق با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، از ایستایی فاصله می‌گیرند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، ص ۱۶۱).

پرداختن به ادبیات تحقیق به ویژه بحث مدیریت و اهمیت تصمیم‌گیری و در ادامه شناخت زوایای مختلف سبک‌های شناختی که عموماً در تمام انسان‌ها مشترک بوده و بر فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر منفی دارند و در نهایت، ارائه پیشنهادها کاربردی برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از تأثیرات سبک‌های شناختی مدیران از جمله مباحث این نوشتار است.

۲- مدیریت

واژه مدیریت^۱ از ریشه (Manus) به معنی «کنترل کردن با دست» است و با اداره^۲ که از ریشه (Minor) و سپس از ریشه (Ministare) به معنای «خدمت کردن» و به دنبال آن به معنای «حکومت کردن» است، تفاوت دارد (هبوز، ۱۳۷۷، ص ۱۴).

اگر از ریشه تاریخی مدیریت در تمدن‌های ایران، روم، چین، یونان و... بگذریم می‌توان دو منشأ برای شکل‌گیری مدیریت به عنوان یک علم قائل شد:

الف) آغاز تفکر علمی مدیریت دولتی را می‌توان به مقاله وودرو ویلسون در سال ۱۸۸۷ م. متسبب کرد.^۳ او علم مطالعه کردن را آخرین محصول مطالعات علوم سیاسی به حساب آورد که در بیست و دو قرن قبل از وی ظهور پیدا کرده بود، او قلمروی علم اداره را فقط به مسائل علمی و اجرایی محدود کرد و آن را از عرصه سیاست خارج دانسته و هدف مطالعات اداری را نجات روش‌های اجرایی از شر آلودگی‌های سیاسی و رهایی آن‌ها از ابهام و گنگی می‌دانت (بشارت، ۱۳۵۴، ص ۹۳).

ب) آغاز مدیریت صنعتی را نیز می‌توان به مطالعات فردریک وینسلو تیلور^۴ دانست. او در سال ۱۸۹۵ م. اولین مقاله خود را با عنوان «سیستم پرداخت مزد برای واحد کار» منتشر کرد، سپس حاصل تحقیقات خود را در کارخانه فولاد میدویل^۵ در کتابی به نام «اصول مدیریت علمی»^۶ در سال ۱۹۱۱ م. منتشر ساخت، و به همین دلیل برخی او را پدر مدیریت علمی^۷ نامیده‌اند. هرچند عده‌ای در پیشگامی تیلور تردید کرده و چارلز بابیج^۸ را پدر علم مدیریت علمی نامیده‌اند (رضایی‌نژاد، ۱۳۷۵، ص ۱۴) و یا حتی برخی از نویسندگان تا آنجا پیش رفته‌اند که در اصل صحت

۱ - (Management)

۲ - (Administrate)

۳ - Woodrow Wilson, "The study of Administration", Political Science Quarterly, Vol. ۲, June, ۱۸۸۷, Pp: ۱۹۷-۲۱۲

۴ - (Frederick, W. Taylor)

۵ - (Midvale Steel)

۶ - (The Principal of Scientific Management)

۷ - (Scientific Management)

۸ - (Charles Babbage)

تحقیقات تیلور شک کرده و آن را «افسانه تیلور» نامیده‌اند (پرونی، ۱۳۵۴، ص ۱۸۸).

مدیریت به عنوان علم هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف با مسأله انسان و ارزش‌های حاکم بر رفتار او روبروست. تنوع تظاهرات رفتار بشری به عنوان موجودی که در نسبت «زمان و مکان» گرفتار است، همواره امکان نظریه‌پردازی‌های قاطعانه را پیرامون مدیریت دستخوش آسیب‌پذیری می‌سازد و با انکا بر همین نکته است که باید اذعان داشت در قلمرو علم مدیریت نمی‌توان برای توصیف و تبیین پدیده‌های سازمانی در جستجوی توضیح و تفسیری مطلق به عنوان نسخه‌ای قابل تجویز برای «همیشه و همه‌جا» بود. به عبارتی دیگر نظریه‌های امروزین در مدیریت، متأثر از نظریه نسبت در معرفت عام بشری هستند و «حتی عده‌ای چون چارلز هندی استاد دانشگاه لندن، اساطیر یونانی را نیز مبنای نظریه‌پردازی خود قرار داده‌اند» (هندی، ۱۳۷۷، ص ۳۵-۱۹).

"مدیریت به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد." تعریف مذکور، مفاهیم کلیدی زیر را در بر دارد:

- مدیریت یک فرآیند است.

- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.

- مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه می‌گویند.

- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۷).

هربرت سیمون مدیریت را فرآیند تصمیم‌گیری می‌داند. از نظر او مدیر خوب کسی است که تصمیمات صحیح را به‌موقع اتخاذ می‌کند و مدیر بد کسی است که در تصمیم‌گیری متزلزل عمل می‌کند. ماری پارکر فالبت مدیریت را هنر انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران و از طریق آن‌ها می‌داند.^۹

۳- جایگاه تصمیم‌گیری در فرایند مدیریت

اندیشمند فرانسوی هنری فایول، پنج وظیفه مدیر را «برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل» بیان می‌کند.

امروزه وظایف مدیر را چهار مورد زیر می‌دانند:

الف) برنامه‌ریزی: تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۹۱).

ب) سازماندهی: فرآیندی است که طی آن تقسیم کار، میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد (همان، ص ۱۳۸).

ج) هدایت و رهبری: این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست‌یافتن به اهداف سازمان (همان، ص ۲۲۱).

د) هماهنگی: فرآیندی است که در آن مدیر یا مدیران به شیوه‌های مختلف سعی در ایجاد هماهنگی بین امکانات و تجهیزات با اهداف و برنامه‌های تنظیم‌شده در سطح کلان و همچنین فرآیند هماهنگ‌سازی اجزای مختلف سازمان برای ایجاد هم‌نواپی در حرکت سازمان دارد. مدیر در این فرآیند نقش یک سرپرست ارکستر را دارد و از تکنوازی و خارج زدن یکی از سازها جلوگیری می‌کند.

هـ) کنترل: تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین‌شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداکثر کارایی است (همان، ص ۲۶۲).

تصمیم‌گیری فرآیندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه‌حل مسأله معینی انتخاب می‌شود (استونر، ۱۹۸۳، ص ۱۵۹).

۱۰ - (Planning)

۱۱ - (Organizing)

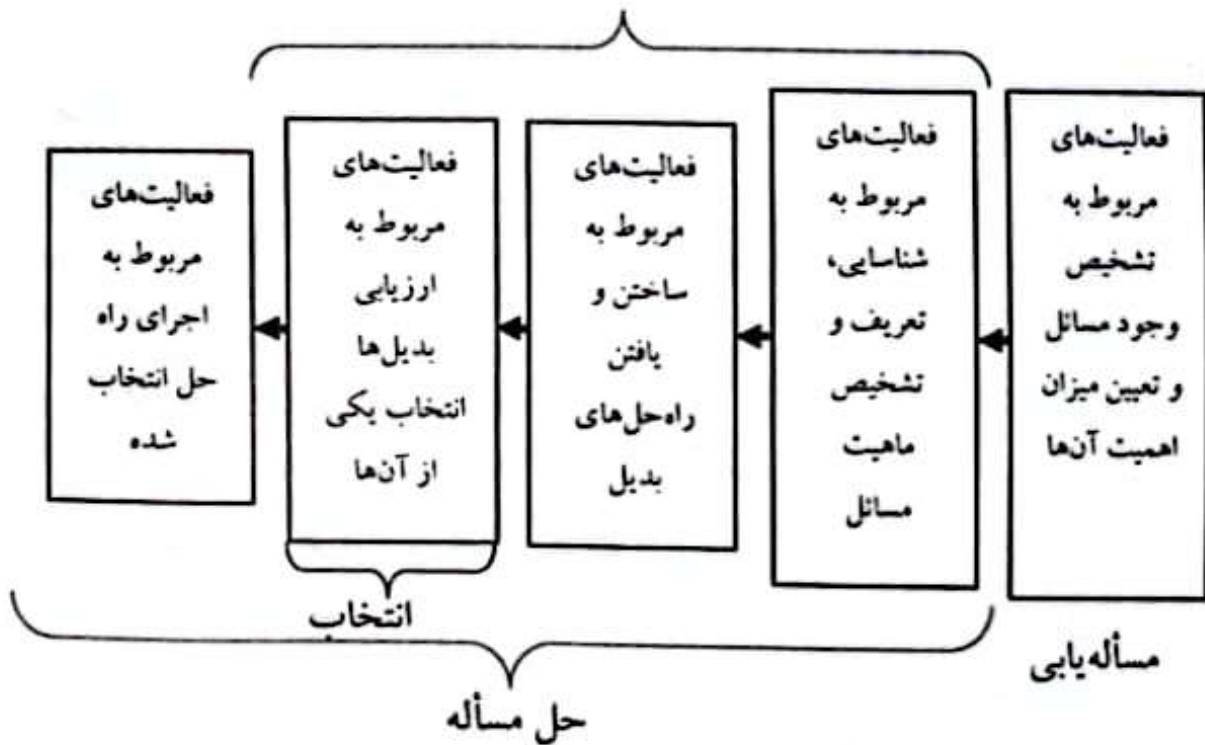
۱۲ - (Commanding)

۱۳ - (Coordinating)

۱۴ - (Controlling)

جایگاه تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت در نمودار زیر به نمایش در آمده است
(همان، ص ۵۸).

تصمیم‌گیری



جایگاه تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت

بر این اساس با توجه به نمودار بالا، فرآیند تصمیم‌گیری همان حل مسأله است که شامل مراحل زیر است:

- ۱- تعریف مسأله؛
- ۲- ارزیابی راه‌حل‌ها؛
- ۳- اتخاذ تصمیم (انتخاب راه‌حل‌ها)؛
- ۴- اجرای تصمیم؛
- ۵- ارزیابی نتایج.

با کمی تأمل می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت که در تعریفی خاص همان تصمیم‌گیری است، چیزی جز حل مسائلی که در یک تقسیم‌بندی به مسائل خوش‌ساختار و مسائل بدساختار تقسیم می‌شوند، نیست.

شرایط محیطی که عمدتاً مدیران در آن به اتخاذ تصمیم می‌پردازند به شرایط اطمینان، مخاطره، عدم اطمینان و ابهام شرایط تقسیم می‌شود و در این محیط تصمیم‌گیری‌ها نیز متفاوت است. برای نمونه در شرایط اطمینان، مدیران درباره یک مسأله، راه‌حل‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حل‌ها کاملاً آگاهی دارند؛ بنابراین می‌توانند وقایع مؤثر بر آن‌ها یا نتایج آن‌ها را نظارت کنند. اما در شرایط مخاطره، مدیر مسأله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حل‌های ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات، احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند.

روشی که به مدیران برای تصمیم‌گیری در شرایط مخاطره توصیه می‌شود؛ عبارت از فرآیند زیر است:

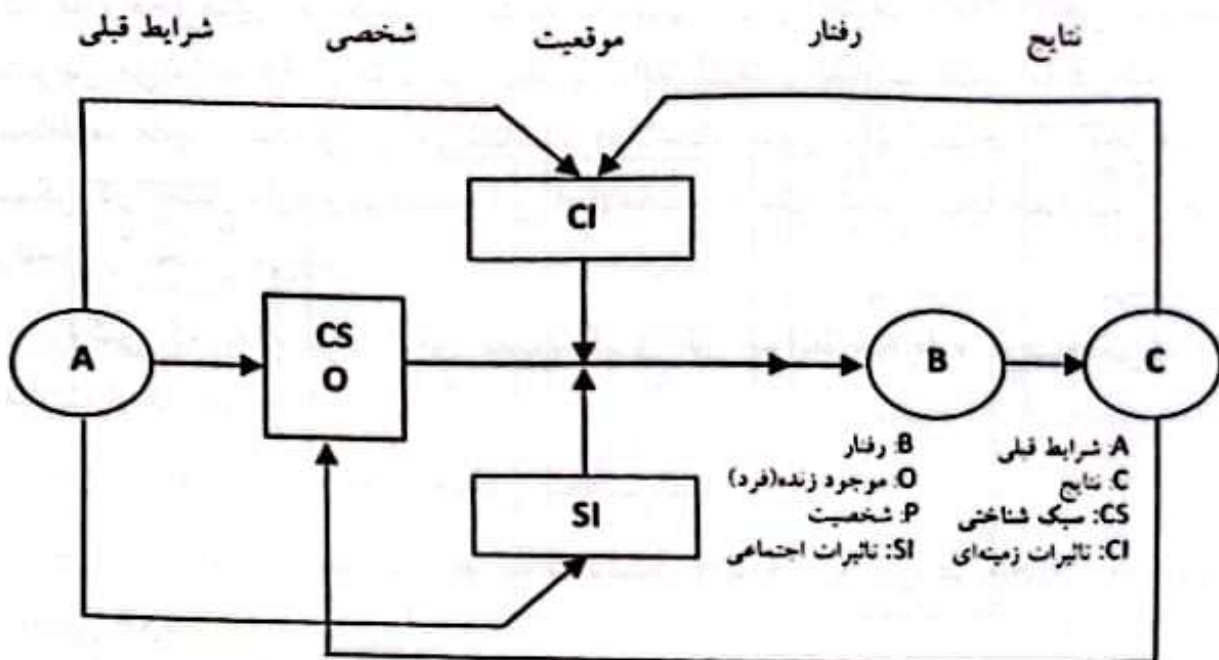
- یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب شود.
- تمام نتایج حاصل از راه انتخاب‌شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.
- هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.
- نتایج حاصل از مرحله (۳) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (۱) به دست آید.
- مراحل (۱) تا (۴) برای بقیه راه‌های ممکن تکرار شود.
- و سرانجام راه‌حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان تصمیم انتخابی برگزیده شود.

۴- سبک شناختی^{۱۵} و تأثیر آن بر تصمیم‌گیری مدیران

متغیرهای زیادی بر تصمیم‌گیری مدیران مؤثر است که عمدتاً فردی بوده و ما سعی خواهیم نمود به برخی از آن‌ها را در این نوشتار اشاره نماییم. سبک‌های شناختی تک‌تک افراد که موجب رفتارهای خاص و در نهایت اخذ تصمیم‌های

مختلف در شرایط متفاوت می‌شود برآمده از شرایط قبلی، شخصی، موقعیت کنونی و رفتارها است.

مدل تبادلی رفتار مدیران (Amabil, ۱۹۹۹, pp:۱۲۳-۱۶۷)



سبک شناختی، عبارت از تفاوت‌های فردی در شیوه درک، تفکر، حل مسائل، یادگیری و نحوه مرتبط شدن افراد با یکدیگر است (هیز و آلیسون، ۱۹۹۸، ص ۸۴۷).

معمولاً ذهن انسان در جستجوی سادگی، هماهنگی و ثبات است. ذهن از بی‌ثباتی، و ناراحتی ذهنی بیزار است و همواره تلاش می‌کند تا این جنبه‌ها را از محیط پیرامونی جدا کند. این گرایش‌ها معمولاً انسان را قادر می‌سازد تا داده‌های حسی دریافت‌شده در طول روز را به صورت مؤثر و کارآمد مرتب، پردازش و درک کند. اما در هنگام مواجهه با پیچیدگی‌ها و دشواری‌های موجود در اغلب شرایط تصمیم‌گیری، ممکن است این گرایش‌ها فرد را وادار کنند تا برخی اطلاعات را نادیده بگیرد و جای آن‌ها را با اطلاعات دیگر حافظه پر کند و بر روش‌های میانی ناخودآگاه ذهنی یا برنامه‌های روزمره‌ای به نام روش آشکارا اتکا کنند. برای مثال، اگرچه اغلب مردم دوست دارند قبل از انتخاب بهترین گزینه، همه گزینه‌ها را مورد بررسی و دقت قرار دهند، اما معمولاً چنین نیست؛ ذهن انسان به دنبال راحتی و خشنودی است، یعنی با مشاهده اولین راه‌حل مسأله به آن تمایل

پیدا کرده و دست از کار می‌کشد و تلاش نمی‌کند تا با بررسی آن به راه‌حل بهتری دست یابد. اگر مدیران می‌خواهند به بهترین تصمیم و نه صرفاً تصمیم خوبی دست یابند، باید خودشان را وادار کنند که همه گزینه‌ها را مشخص و بررسی نمایند. اما ذکر این مطلب راحت‌تر از عمل به آن است، به ویژه وقتی که خطرپذیری بالایی دارد و تصمیم‌گیری در شرایطی انجام می‌شود که زمان و اطلاعات کافی وجود ندارد. چنین شرایطی احتمال اتکای مدیران را بر فرضیه‌ها و روش‌های آشکار (گزینه‌های بدیهی و اولیه)، افزایش می‌دهد. اگرچه روش‌های آشکار معمولاً فعالیت‌های ذهنی را تسهیل می‌کنند، با این حال محققان تعدادی از نقص‌ها و نقاط ضعف فعالیت ذهن را به هنگام تصمیم‌گیری مشخص کرده‌اند. تعدادی از آن‌ها عبارتند از:

۱-۴) پشتیبانی^{۱۶}

در سیر فرآیند تصمیم‌گیری، ذهن اهمیت خیلی زیادی به اطلاعات دریافتی اولیه می‌دهد. این اطلاعات، از قبیل برداشت‌ها و ارزیابی‌های اولیه، از تفکرات و برآوردهای بعدی پشتیبانی می‌کند. از آنجا که اطلاعات پشتیبان شرایط و ضوابط تصمیم‌گیری را مشخص می‌کند، اغلب افرادی که با یک مشکل روبرو می‌شوند تلاش می‌کنند تا با عرضه پیشنهادهاى اولیه-که در جمعی از آن‌ها حمایت می‌کند- از این گرایش بهره‌برداری کنند؛ بنابراین با در نظر گرفتن محیط قرار گرفتن فرد در ارائه یک راه‌حل یا چندین راه‌حل تأثیرگذار خواهد بود.

۲-۴) میزان توانمندی

توانمندی متشکل از سه عنصر «هوشمندی»، «دانش» و «مهارت» است. هوشمندی هر فرد ذاتی است، اما دانش و مهارت افراد اکتسابی است (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶، ص ۱۲۵).

مدیران براساس میزان هوشمندی، دانش و مهارت‌هایی که دارا هستند و با توجه به سبک شناختی که اصولاً حوزه ذهن و روان آن‌ها را تحت تأثیر قرار

می‌دهد، تصمیمات مختلفی اتخاذ می‌نمایند که از یک مدیر تا مدیر دیگر متفاوت خواهد بود.

۲-۴) نتیجه‌دار بودن^{۱۷}

اصولاً افراد تمایل زیادی به استفاده از راه‌حل‌هایی دارند که وضعیت موجود را حفظ یا تداوم می‌بخشند. جدا شدن از وضعیت موجود مستلزم اقدامات و مسئولیت زیادی است و راه را برای نقد و تأسف باز می‌کند. مدیرانی که با تصمیمات خود سعی در ارائه راه‌حل‌های نوین دارند باید منتظر نقد از طرف‌های مقابل بوده و یا در نهایت با به بن‌بست رسیدن یک راه‌حل با تأسف روبرو شود.

۴-۴) هزینه اشتباه^{۱۸}

افراد دوست دارند گزینه‌هایی را انتخاب نمایند که روش‌ها و انتخاب‌های گذشته‌شان را توجیه کنند، حتی اگر آن‌ها دیگر اعتبار و ارزشی نداشته باشند. معمولاً افراد علاقه‌ای ندارند که به اشتباهات خود به‌ویژه اگر هزینه بالایی داشته باشد، اذعان کنند. برخی‌ها معتقدند که عدم تمایل مدیران ارشد برای عقب‌نشینی یا تغییر شیوه مدیریتی خود در ادامه فرآیند اشتباه مدیریتی که سازمان را از اهداف واقعی آن دور می‌سازد عمدتاً به خاطر هزینه‌های فوق بود. تعهد و مسئولیت این افراد و هزینه‌های احتمالی اعتراف به اشتباه خود در انتخاب یک روش از جمله عوامل شناختی تأثیرگذار در فرآیند حل خلاقانه یک مسأله است.

۵-۴) شواهد حمایتی^{۱۹}

افراد به دنبال اطلاعاتی هستند که از دیدگاه آن‌ها حمایت و اطلاعات متناقض را نادیده گرفته یا رد کند. این گرایش با دو گرایش دیگر تلفیق شده است: حل ناخودآگاه مسأله در مورد اینکه چه چیزی را می‌خواهیم انجام دهیم در حالی که هنوز مشخص نکرده‌ایم چرا می‌خواهیم آن را انجام دهیم؛ به چیزهایی که دوست داریم بیشتر از چیزهایی که دوست نداریم می‌پردازیم. بحث‌های کنونی در مورد دقت و کارایی گزارش‌ها و اطلاعات مربوط به برنامه‌های سازمان رقیب حاکی از آن است که شاید مدیران ارشد برای حمایت از راه‌کارهای قبلاً مشخص شده خود

۱۷ - (High-end)

۱۸ - (sunk cost)

۱۹ - (Confirming Evidence)

از جهت‌گیری و پیش‌داوری در راستای تأیید شواهد استفاده کردند. اگر بخواهیم در سطحی فردی‌تر صحبت کنیم، اغلب مردم نوع خاصی از خودرو را دوست دارند، در آن صورت آن‌ها به دنبال اطلاعاتی هستند که از گزینش آن‌ها حمایت و در عین حال، اطلاعات مخالف یا انتخاب آن خودرو (آمار پایین ایمنی، هزینه‌های بالای بیمه) یا اطلاعات حامی خرید خودرویی متفاوت (کارایی بهتر، هزینه پایین‌تر) را نادیده یا نفی کنند؛ بنابراین مدیران سازمان‌های مختلف نیز در درون خود به دنبال آنچه که دوست دارند و گروه مشاورانی که عمدتاً آن موضوعات را تأیید می‌کنند نظر افکنده و از موضوعاتی که از آن گریزان هستند و توسط مشاوران منتقد ابراز می‌شود رویگردان هستند.

۶-۴) نحوه طرح مسأله^{۲۰}

نحوه طرح تصمیم می‌تواند به شدت فرآیند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهد. این امر می‌تواند وضعیت موجود را تثبیت کند، هزینه‌های اشتباهات قبلی را برجسته‌تر یا شخصی را به سوی شواهد حامی هدایت نماید. همچنین، مردم عادت دارند به جای بیان مسأله طبق روش و سبک خود، آن را در قالب ارائه‌شده بپذیرند. وقتی تصمیم به لحاظ منافع کارکنان طرح شود احتمال پذیرش آن خیلی بیشتر از موقعی است که آن تصمیم به لحاظ هزینه‌ها یا فشار مضاعف به کارکنان مطرح می‌گردد. برای مثال، مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته روی افکار کارکنان در زمینه توسعه سیستم خدمات درمانی نشان می‌دهد وقتی از کارکنان پرسیده شود که آیا داشتن چنین سیستمی برای محافظت از سلامت کارکنان و خانواده آن‌ها در مقابل بیماری‌ها و حوادث درست است یا نه؟ پاسخ اغلب آن‌ها مثبت است. اما اگر همان پرسش به گونه‌ای دیگر و با ذکر هزینه‌های میلیاردي آن مطرح شود، پاسخ کارکنان به ندرت مثبت است. به هنگام بحث و بررسی پیرامون تصمیم هزینه بالا و توسعه این سیستم، معمولاً مخالفان تصمیم را، به لحاظ احتمال پایین مبتلا شدن به بیماری و یا دچار حوادث شدن کارکنان و هزینه بهتر این پول‌ها از طریق برنامه‌های دیگر مطرح می‌کنند، اما حامیان سیستم حفاظت از سلامت کارکنان هزینه‌های گزاف ناشی از ناتوانی در جلوگیری از بروز و شیوع بیماری‌های مختلف

با طرح سؤالی مانند: چه قدر برای سلامت خود و خانواده به ویژه فرزندان ارزش قائل هستید؟ را برجسته می کنند.

۴-۷) اعتماد مفرط^{۲۱}

اگرچه اغلب مدیران به تنهایی نمی توانند ارزیابی یا پیش بینی های خوبی انجام دهند، اما غالباً به دقت و درستی ارزیابی های خود، بیش از اندازه معمول اعتماد و اطمینان دارند و این امر ممکن است به اتخاذ تصمیمات و قضاوت های نادرست منجر شود. این اطمینان مفرط ممکن است مدیران را به سمت محدود ساختن دامنه احتمالات و از دست دادن فرصت ها سوق دهد یا آن ها را در معرض ریسک فراوان قرار دهد.

۴-۸) احتیاط مفرط^{۲۲}

وقتی منافع و مخاطرات بالایی مطرح است، مدیران می خواهند ارزیابی خود را اصلاح کرده و دقت می کنند تا از هر ریسکی مصون باشند. برخی مواقع این گرایش آن ها را به سمت تحلیل نادرست سوق می دهد. این امر موقعی حادثتر می شود که تلاش های آن ها برای پوشش تمام موقعیت های احتمالی، هزینه های گزافی را از نظر زمان و منابع ایجاد می کند و در عمل هیچ نفعی برای سازمان ندارد. این مسأله در مورد توسعه و ساخت سیستم های پشتیبانی کننده واضح تر است؛ مهندسان و طراحان سازمان وادار می شوند تا همواره سیستم هایی را طراحی کنند که تحت همه شرایط بتوانند از منابع استراتژیک سازمان شامل؛ نیروی انسانی و تجهیزات کلیدی پشتیبانی نمایند، این روند هزینه ها را به شدت افزایش می دهد، در حالی که احتمال مواجهه با چنین شرایطی خیلی کم است.

۴-۹) موجودی^{۲۳}

هر چیزی که توانایی یادآوری حوادث به صورت متوازن را منحرف می کند، ارزیابی های احتمالی را نیز منحرف خواهد کرد. حوادث شدید با تأثیرگذاری شدید بر حافظه و ذهن افراد، آن ها را تحت تأثیر قرار می دهند. در نتیجه، مدیران در مورد احتمال حوادثی که به صورت گسترده ای در شرایط محیطی مطرح می شود یا

۲۱ - (Overconfidence)

۲۲ - (Over cautiousness)

۲۳ - (Availability)

شخصاً آن را تجربه می‌کنند از قبیل مرگ یکی از همکاران در اثر بیماری خاص، مبالغه می‌کنند. به عنوان مثال، اگر از کارکنان سازمان پرسیده شود که میزان تخلفات مدیران سطح بالا که عمدتاً از طیف قدیم می‌باشند را در مقایسه با تخلفات مدیران سطح میانی که طیفی از نیروهای جدید هستند ارزیابی کنید، به دلیل جلب توجه اکثر کارکنان به تخلفات مهم اخیر، بیشتر آن‌ها درصد بالایی از تخلفات را به نیروهای قدیمی اختصاص می‌دهند.

(۴-۱۰) حافظه^{۲۴}

افراد، داده‌ها را از طریق یک یا چند حس از حواس پنج‌گانه به دست می‌آورند. ذهن باید این داده‌ها را تفسیر، ارزیابی، تقسیم‌بندی و ذخیره‌سازی کند. همچنین باید مشخص کند که کدام داده‌ها مفید است و کدام مفید نیست. به عبارتی دیگر، ذهن، داده‌ها را به چند مقوله گسترده (طرح‌واره) تقسیم‌بندی و آن‌ها را برای یادآوری مجدد کدبندی می‌کند. وقتی تنها اطلاعات اندکی دریافت می‌شود در کل چهار مجموعه داده‌ای به دست می‌آید. برای مثال، اگر فردی صدای خرخر را بشنود که از پشت دیوار می‌آید، این اطلاعات کوچک می‌تواند به تشخیص منبع خرخر و وجود سگ منجر شود. با افزایش اطلاعات تصویر ذهنی کامل‌تر می‌شود. اگر فرد چند ثانیه پس از شنیدن صدای خرخر، دری باز را مشاهده کند، صدای شکستن زنجیر را بشنود و سپس نزدیک شدن سریع و عووه‌های خشن جای صدای خرخر را بگیرد یک تصویر ذهنی خیلی کامل به دست می‌آید و چندین راه‌کار احتمالی مطرح می‌شود. توانمندی کسب اطلاعات فراوان در واکنش به سرنخ‌ها و علامت‌های اطلاعاتی منتخب عمدتاً از طریق کاربرد گفتارهای قالبی فراهم می‌شود. تحقیقات گسترده‌ای در مورد این بُعد از تفکر انسان صورت گرفته است. تحقیقات مذکور به این نتیجه مشترک دست یافته‌اند که "کلشه‌سازی" به عنوان روشی برای ساده‌سازی دنیا و مؤثرتر و کارآمدتر ساختن فرآیندهای شناختی و ادراکی مورد استفاده قرار می‌گیرد و یکی از گرایش‌های رایج انسان است. به عبارت ساده‌تر، کلشه‌ها در اغلب ابعاد ذهن و تفکر انسان مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ زیرا روش ساده‌ای برای سازماندهی، ذخیره و بازخوانی داده‌ها است. آن‌ها به عنوان ابزاری برای ساده‌سازی عوامل محیطی به کار می‌روند. متأسفانه غالباً

کلیشه‌ها بر اساس اطلاعات نادرست ایجاد می‌شوند یا به خاطر فقدان اطلاعات کافی به طرز نادرستی، استفاده می‌شوند. چنین کلیشه‌هایی به دلیل تفسیر نادرست یا دست‌کم گرفتن اهداف سازمان‌های دیگر و تهدیدهای موجود در پیرامون سازمان و توانمندی‌های دیگران به اتخاذ تصمیمات غلط و ناقص منجر می‌شوند.

۱۱-۴) ادراکات^{۲۵}

ادراکات "نحوه تفسیر و درک افراد از اطلاعات ارائه شده به آن‌ها" است که جزء مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در فرآیند تصمیم‌گیری محسوب می‌شوند. برداشت افراد از عوامل دیگر دخیل در این فرآیند، پیامدهای تصمیم انتخابی و کاربرد آشکار قیاس‌ها و تشبیهات تاریخی می‌توانند بر پروسه تصمیم‌گیری حاکم باشند. در موارد شدید، برداشت‌ها می‌توانند آن‌چنان قوی باشند که فرد برخی حقایق را نادیده بگیرد، برخی را تحریف کند و داده‌ها را به عنوان دلایلی بر وجود روندهایی تلقی کند که وجود خارجی ندارند.

وقتی ادراک انسان شکل گرفت، کنار گذاشتن آن دشوار است. مثالی مشهور وجود دارد که نواری (یکسانی) از یک سخنرانی دانشگاهی به دو گروه مجزا داده می‌شود. گروه اول می‌گویند سخنرانی پرشور، صمیمی، خنده‌دار و کاملاً محترمانه بود. سخنران برای گروه دوم به عنوان فردی خشن، خشک، بی‌احساس و درون‌گرا معرفی می‌شود. پس از تماشای همان نوار سخنرانی، از دو گروه خواسته می‌شود که برداشت خود را بگویند. گروه اول سخنران را فردی خیلی مثبت توصیف می‌کنند، در حالی که پاسخ گروه دوم کاملاً منفی بود.

تمثیل‌ها و برداشت‌ها با هم ارتباط تنگاتنگی دارند. انسان ذاتاً در حوادث به دنبال الگوها و شباهت‌های موجود میان آنچه اتفاق می‌افتد با آنچه قبلاً اتفاق افتاده است می‌گردد. این امر در جهت درک بهتر واقعیات رخ می‌دهد که به آن اصل تداعی وقایع نیز گفته می‌شود. وقتی شباهت آشکاری مشاهده گردید، قطعاً تشبیه یا قیاسی ایجاد خواهد شد. نمونه‌هایی از این قیاس‌ها عبارتند از: این مدیر مانند مدیر قبلی است. ممکن است قیاس راه‌کاری ارائه دهد، اگر قیاس درست باشد و کاربرد آن به اتخاذ سریع تصمیمی موفق منجر شود، این تکنیک ذهنی می‌تواند خیلی مفید باشد. متأسفانه قیاس‌ها به ویژه قیاس‌هایی که با تفکر و اندیشه کم یا

بدون تفکر ایجاد می‌شوند، به‌ندرت درست هستند و روش‌ها و تصمیم‌های اتخاذشده بر اساس تمثیل‌های نادرست ممکن است مخرب و ویران‌گر باشد.

(۱۲-۴) ارزش‌ها و باورها^{۲۶}

ارزش‌ها و باورهای شخصی در طول زمان شکل می‌گیرند و ممکن است انعکاسی از ارزش‌ها و باورهای تراکم‌شده والدین، معلمان و جامعه آن فرد باشند. آن‌ها از عوامل قدرتمند تأثیرگذار در فرآیند تفکر بوده و مستقیم با تلقی افراد از شرایط، افراد دیگر و اقدامات، مرتبط هستند. افراد اطلاعات و تصمیمات مغایر با باورها و ارزش‌های خود را کنار گذاشته یا به آن اعتماد نمی‌کنند، در حالی‌که اطلاعات و تصمیمات مطابق با باورهای خود را می‌پذیرند. البته، مغایر بودن اطلاعات با باورهای فرد آن را نادرست یا بی‌اهمیت نمی‌کند و برعکس. عدم درک درست این واقعیت خیلی خطرناک است.

همچنین ممکن است افراد فکر کنند که سیستم‌های ارزش و باور شخصی آن‌ها همه‌گیر هستند در حالی که ممکن است چنین نباشد. چنین تفکری می‌تواند به مشابه‌پنداری و به اصطلاح "تصویر آینه‌ای"^{۲۷} منجر شود؛ یعنی فرد از شرایط محیطی و رقیب، انتظار دارد که همانند او واکنش نشان دهد یا با توجه به اهداف و تفکر خود انگیزه‌هایی را به اعمال رقبا نسبت دهد. همانند مشکلات کلیشه‌سازی، وقتی فرد برای جبران فقدان اطلاعات یا درک عوامل دیگر دخیل در یافتن راه‌حل یک مسأله، ارزش‌ها و باورهای خود را جایگزین می‌کند، راه‌حل انتخاب‌شده تصمیمی نادرست یا ناقص خواهد بود.

سرانجام، ممکن است افراد بر اساس باورها و ارزش‌های شخصی خود و بدون توجه به فشارهای شرایط داخل سازمان و خارج از آن مجبور شوند که راه‌کارهای خاصی را برگزینند. برخی مواقع مدیران ما معتقدند که انجام اقدامی خاص درست یا نادرست است و مطابق آن عمل می‌کنند.

۱۲-۴) احساسات، خستگی و تنش

گرایش ذهن برای ساده‌سازی و ارضا موقعی شدیدتر می‌شود که با احساسات، خستگی یا تنش و استرس شدید همراه باشد. احساسات به ایجاد تغییرات شیمیایی در بدن و قسمتی از مغز که کار استدلال و تفکر را انجام می‌دهد منجر می‌شود. در نتیجه علی‌رغم تلاش‌های فرد برای نادیده گرفتن یا کنترل احساسات، احساسات شدید ممکن است به صورت فیزیکی در فرآیند معمولی پردازش اطلاعات در سیر تصمیم‌گیری اختلال ایجاد کند. همچنین احساساتی از قبیل عصبانیت، آشفتگی و ناراحتی ممکن است افراد را بر آن دارد تا به‌طور آگاهانه توصیه دیگران را نادیده گرفته و به جای توجه به منافع سازمان، تصمیمی را بر اساس دلایل شخصی اتخاذ نماید. اما همه احساسات بد نیستند. به عنوان مثال، ممکن استرس و فشار فرد را وادار نماید تا با دقت پیامدهای احتمالی راه‌کارهای دارای ریسک بالا را در صحنه‌های حساس و مهم، بررسی کند. چالش اصلی یک مدیر این است که تأثیرات عاطفی و احساسی را تشخیص دهد. اما تحت تسلط آن قرار نگیرد.

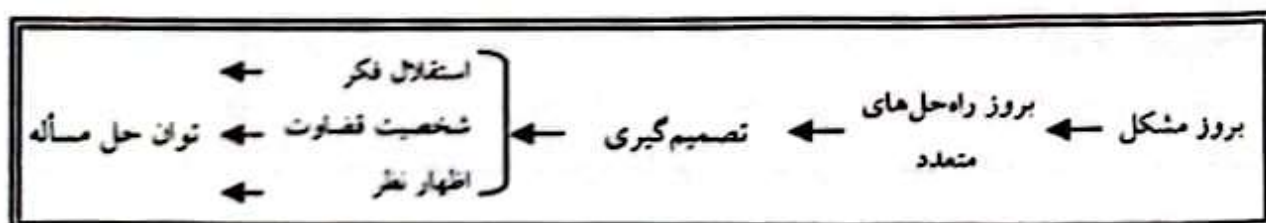
کسانی که پس از طی روزی خسته‌کننده و طولانی به انجام کاری پیچیده می‌پردازند باید از اهمیت شرایط مناسب فیزیکی در زمینه تفکر و دانش‌افزایی آگاه باشند. خستگی، هوشیاری حسی را کاهش می‌دهد و توانایی دریافت داده‌های حسی را محدود می‌کند. همچنین فعالیت مغز را تضعیف و توانمندی تفسیر و پردازش دقیق اطلاعات را محدود می‌سازد. به عبارت دیگر احساسات، اطلاعات را جمع نمی‌کند، و مغز در زمینه تفسیر نادرست و پردازش ناکارآمد اطلاعات آسیب‌پذیر است؛ بنابراین احتمال درک نادرست وجود دارد. در چنین شرایطی، حتی انجام کاری ساده مثل پر کردن جدول کلمات متقاطع نیز غیرممکن است. اما با چند ساعت استراحت، می‌توان همان جدول را در چند ثانیه حل نمود. بی‌خوابی باعث خستگی شدید و وخیم‌تر شدن محدودیت‌های شناختی قابل یادآوری است. برخی مدیران در طول فعالیت‌های پرتنش روزانه به اندازه کافی استراحت نمی‌کنند که این کار غالباً به اتخاذ تصمیمات ضعیف و ناقص، راه‌حل‌های غیرمنطقی، اتلاف منابع و در نهایت نارضایتی کارکنان و دور شدن سازمان از اهداف تعیین شده منجر می‌شود.

استرس^{۲۸} و تنش^{۲۹} نیز در طول فرآیند تصمیم‌گیری دامن‌گیر مدیران می‌شود و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. استرس می‌تواند به افزایش ارائه راه‌حل‌های باب میل و تقویت گرایش به پذیرش بدون پرسش برداشت‌ها، ارزش‌ها و باورهای پیشین منجر شود. همچنین استرس و فشار روحی می‌تواند تندخویی، عصبانیت و عدم تمایل به گوش کردن سخنان دیگران را در پی داشته باشد. اگر یک تیم، از قبیل کمیته مشاوران، مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده دارد، استرس و فشار روحی بالا می‌تواند به رفتار نادرست و غیر مؤثر، از قبیل دعوا و مجادله و طغیان احساسی منجر شود. این امر به ویژه موقعی اتفاق می‌افتد که تیم تجربه کافی در زمینه مقابله با موقعیت‌های تنش‌آفرین ندارد و موقعی وخیم‌تر می‌شود که اعضای تیم عادت ندارند با هم کار کنند.

۱۴-۴) شخصیت و انگیزه^{۳۰}

مدیران با فکر آزاد نوعاً مخاطره‌پذیرند و دارای شخصیتی مُصبر، بالنگیزه، پذیرای فکرهای نو، قادر به تحمل ابهام و تحمل تنهایی و در نهایت علاوه بر تأکید بر فرآیند پیشنهادها، مستقل‌اند. مدیرانی که دارای اعتماد به نفس^{۳۱} ... اغلب شوخ طبع‌اند و معمولاً همراهی با آن‌ها دشوار است (رضاییان، ۱۳۸۶، شخصیت قضاوت

تصمیم‌گیری و توان این مدیران در قالب فرآیند زیر قابل ترسیم است:



شخصیت و انگیزه افراد در فرآیند تصمیم‌گیری نقش دارد. میزان تأثیرگذاری یک مدیر خودخواه، مستبد و متکبر را با میزان تأثیرگذاری یک مدیر اجتماعی، مهربان و خوش‌بین بر فرآیند تصمیم‌گیری مقایسه کنید. اولی می‌تواند به راحتی بر عقیده مسلط، ترس و نفرت را القا کند و شاید هم دیگران را متقاعد سازد که موقعیت بی‌نتیجه است. شخصیت مدیر دوم به احتمال قوی کارکنان زیردست وی

۲۸ - (Stress)

۲۹ - (Tension)

۳۰ - (Motivation)

را به ارائه پیشنهادها، احساس راحتی در ارائه اطلاعات و اعتقاد به موفقیت ترغیب خواهد نمود. هیچ نوع شخصیتی اشتباه نیست، اما هر کدام بر فرآیند تفکرات افراد تأثیر می‌گذارند. مدیران دوراندیش نه تنها شخصیت خود بلکه شخصیت نزدیک‌ترین مشاوران خود را هم می‌شناسند.

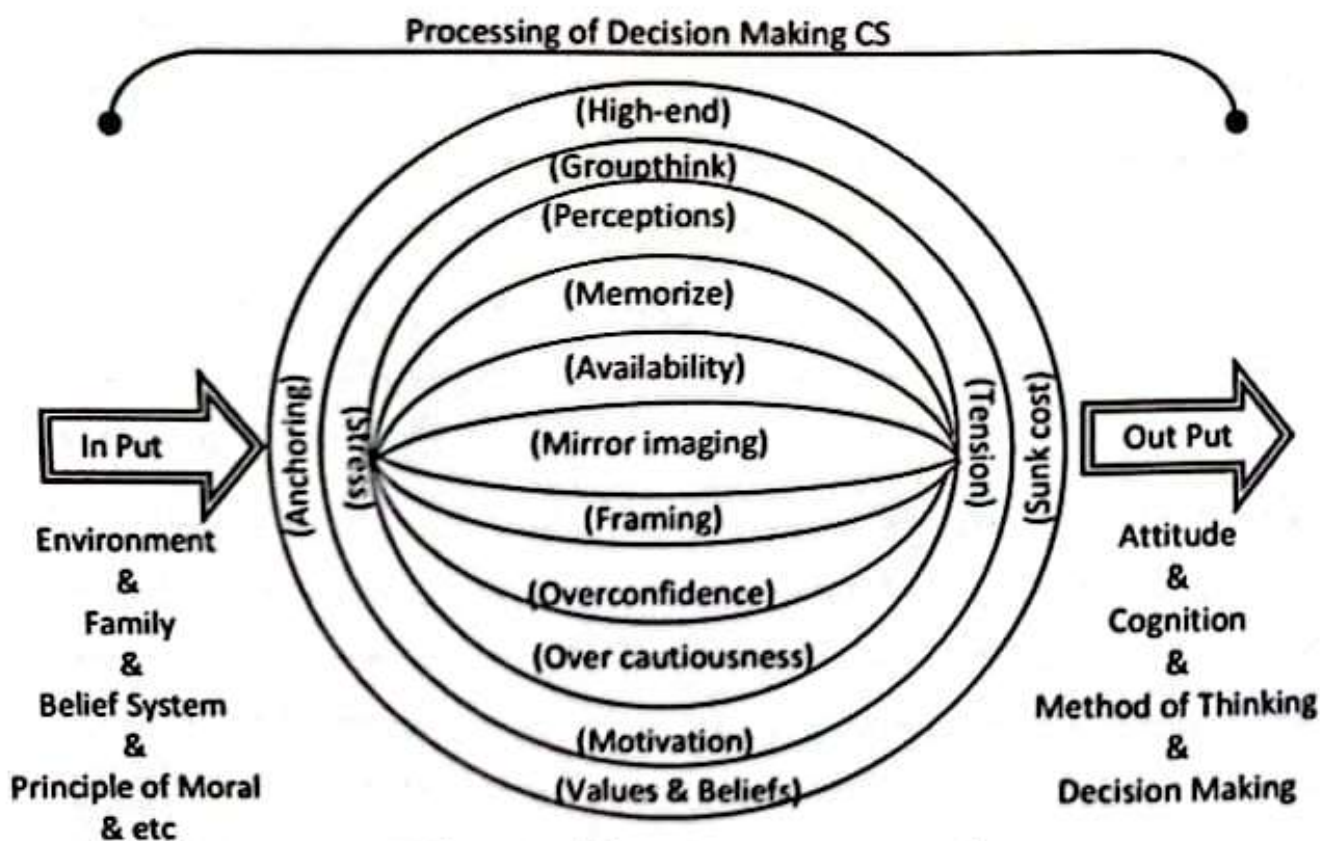
انگیزه نیز فرآیند تفکر خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیری که به دنبال دستیابی به تصمیم و نتیجه خاصی است، به‌ندرت پروسه تصمیم‌گیری را به زیردستان خود محول می‌کند. شانس کمی برای متوقف کردن یا به تأخیر انداختن تاکتیک‌ها وجود دارد. برعکس، پایین بودن انگیزه به این معنی است که زیردستان تصمیم‌گیری را تا زمان رسیدن مسأله به حد بحران به تعویق خواهند انداخت. نتایج احتمالی یک تصمیم می‌تواند مستقیماً سطح انگیزه و میزان فعالیت یک مدیر را روی راه‌حلی خاص تحت تأثیر قرار دهد. نگرانی از مسائلی همچون حفظ جایگاه و شغل خود ممکن است افراد را وادار نماید تا اقدامات خاصی را انجام دهند که نباید انجام دهند.

۱۵-۴) فکرگروهی^{۳۱}

برخی مواقع گروه‌هایی از کارکنان در نتیجه مشارکت اعضای معاونت‌های دیگر سازمان هویت‌های خاصی را پیدا می‌کنند و به نحوی رفتار می‌کنند که می‌تواند تأثیر شدیدی در فرآیند تصمیم‌گیری برای حل یک مسأله بگذارد. ایروینگ جانیس، کارشناس رفتارشناسی با توجه به این نوع رفتار، تئوری خاصی را با نام "تفکر گروهی" ابداع نموده است. معمولاً با شکل‌گیری و ظهور هویت گروه، اعضا سعی می‌کنند تا برای هماهنگی و سازگاری با گروه، رفتارهای خود را تغییر و اصلاح نمایند. در نتیجه، اعضا تمایلی برای بیان عقاید مخالف با هویت گروه ندارند. افرادی که چنین عقایدی را مطرح کنند، برای تغییر عقیده و هماهنگی با معیارهای گروه تحت فشار قرار می‌گیرند و اگر از این کار خودداری نمایند، از گروه، منزوی یا طرد می‌شوند. در صورت بروز این امر، پیشنهاد‌های اعضای گروه بیشتر حول حفظ هماهنگی و هارمونی گروه می‌چرخد تا حل و فصل واقعی مسأله.

نتیجه‌گیری

ابعاد انسانی که عموماً در حوزه شناختی فرد بروز می‌کند در فرآیند تصمیم‌گیری اجتناب‌ناپذیر است. این امر برای همه مدیران و کارکنان، فارغ از فرهنگ، آموزش یا پیشینه واقعیت دارد. هر کسی برای کمک به بازخوانی اطلاعات (از ذهن) از کلیشه‌ها استفاده می‌کنند، برای حل یک مسأله از شبیه‌سازی و قیاس بهره می‌گیرند، و تحت تأثیر (برخی مواقع به شدت) عقاید، ارزش‌ها و عواطف شخصی قرار می‌گیرد؛ بنابراین بررسی مجموعه گسترده‌ای از عوامل شناختی تأثیرگذار بر شخصی که به دنبال راه‌حلی برای یک مسأله و اخذ یک تصمیم منطقی است، برای درک کامل‌تر فرآیند تصمیم‌گیری از اهمیت حیاتی برخوردار است. نتایج حاصل از این تحقیق به نوعی در نمودار زیر به نمایش گذاشته شده است:



همچنین برداشتن چندین گام برای حفاظت در مقابل تأثیرات مضر عوامل شناختی به هنگام تصمیم‌گیری در مورد معضلات سازمان، به همان اندازه مهم است. این مقاله برای نشان دادن اجمالی چگونگی تحقق آن نگاشته شده است.

پیشنهادهایی برای به حداقل رساندن ضریب خطای تصمیم‌گیری در اثر عوامل سبک شناختی مدیران

اکنون که مشکلات احتمالی مرتبط با شناخت و تصمیم‌گیری را مشخص نموده‌ایم، بهتر است روش‌های احتمالی حذف مشکلات یا کاهش این مشکلات را در انتهای این نوشتار بررسی کنیم. این روش‌ها عبارتند از:

الف) ارزیابی تصمیم‌گیری

اصولاً ارزیابی تصمیم‌گیری، فرآیندی دینامیکی است؛ چرا که متغیرهای آن با گذشت زمان و با توجه به شرایط موجود دچار تغییر و تحول می‌شوند. ارزیابی تصمیم‌گیری، تلاش بی‌وقفه‌ای است که برای شناسایی و از بین بردن نابرابری‌های موجود میان متغیرهای کلیدی صورت می‌گیرد. پس از این حیث شخص مدیران در وظیفه بر عهده دارد؛ یکی آنکه تحولات صورت گرفته روی متغیرها را تشخیص داده و دیگر آنکه متغیرهای باقی‌مانده را به گونه‌ای هماهنگ نماید که تصمیم اتخاذشده کاملاً توجیه شود. به بیانی ساده‌تر شخص مدیر گزینه‌های متعددی در اختیار دارد که موارد زیر نمونه‌هایی از آن محسوب می‌شوند:

۱/الف) تجدید نظر روی هدف: زمانی که دستیابی به یک هدف خاص بسیار گران تمام شده یا تأثیرگذاری روی یک مسأله کمی سخت می‌شود، لازم است تا هدف واقعی‌تری در نظر گرفته شود.

۲/الف) تجدید نظر روی وسیله: اصولاً افزایش یا تخصیص مجدد منابع عاملی است که بر توان اجرای یک تصمیم و یا بر نحوه دستیابی به هدف مورد نظر تأثیرگذار خواهد بود، ولی با وجود این نمی‌توان آن را راه حل کمی به حساب آورد؛ چرا که در تخصیص منابع، عناصر تغییرپذیر غیرقابل پیش‌بینی هم می‌بایست مدنظر قرار گیرند. به عنوان مثال هر چند ارزیابی میزان پشتیبانی کارکنان سازمان از یک تصمیم یا سیاست خاص کمی دشوار است ولی انجام آن در پیاده کردن برنامه‌های متعدد امری ضروری است.

۳/الف) تجدید نظر روی راه‌کارها: اصولاً اگر هدف کاملاً مشخص بوده و منابع موجود نیز کیفیت مناسبی داشته باشند، در آن صورت راه‌های رسیدن به هدف نیز متعدد خواهند بود که در این میان به کارگیری ابعاد ساختاری، محتوایی، محیط پیرامونی و تأکید جداگانه بر روی هر یک از آنها نیز تأثیر بسزایی خواهند داشت.

۷۴ الف) ارزیابی مجدد تصمیم: در بعضی موارد گذشت زمان باعث می‌شود تا بی‌اعتبار بودن برخی فرضیه‌ها به اثبات برسد که معمولاً در چنین مواردی کسب اطلاعات بیشتر به جبران ناآگاهی‌ها کمک می‌کند. البته شخص مدیر نیز موظف است تأثیر ناشی از میزان کسب اطلاعات (اعم از کمتر یا بیشتر) را تشخیص داده و می‌بایست بداند که حتی یک تصمیم صددرصد درست، نیز همواره سودمند نخواهد بود؛ چرا که فاکتورهای موجود گذرا و ناپایدار هستند. لازم به ذکر است که فرآیند مذکور، فرآیندی دینامیکی و در عین حال انتزاعی و عقلانی بوده و می‌بایست قادر به ترکیب همزمان داده‌های خیالی و واقعی باشد. به عبارت دیگر طبق این فرآیند یک تصمیم‌گیری می‌تواند برای یک مدیر خطرناک و برای یک مدیر دیگر بی‌خطر تلقی شود.

برخی از راهکارهای ایجاد توازن میان معادلات مختلف تصمیم‌گیری مدیران عبارت خواهد بود از:

حذف اضافات [تجدید نظر روی راه‌کارها و وسایل]

خلاصه کردن اهداف [تجدید نظر روی اهداف]

اصلاح راهبرد [تجدید نظر روی راه‌کارها]

تقویت تجهیزات [تجدید نظر روی وسایل]

کاستن از اهداف و افزودن بر وسایل [تجدید نظر روی اهداف و وسایل]

تمرکز روی هدف [تجدید نظر نهایی روی اهداف]

در نهایت باید گفت که دستیابی به توازن و در نتیجه کارآمدی تصمیم، مستلزم به‌کارگیری عناصر سازنده متعددی است که بتوانند باعث بروز تغییراتی در معادلات مختلف تصمیم‌گیری شوند.

ب) بررسی و جستجوی دیدگاه‌های متناقض

افراد باید از شنیدن تنها یک دیدگاه بپرهیزند. "و بَشِّرْ عِبَادِيَ الَّذِينَ يَسْمِعُونَ الْقَوْلَ وَ يَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ" در صورت تحقق این امر، عوامل و تعصبات نامریی می‌توانند بر فرآیند تصمیم‌گیری و مشاوره صحیح تأثیر بگذارند. اگر مدیر یا سازمانی نقش نامتناسب و مفرطی را در مشاوره داشته باشد امکان شنیدن یا توجه به دیدگاه‌های مخالف وجود ندارد. گسترش تنوع دیدگاه‌ها تأثیر بالقوه تعصب‌ها و

سوگیری‌ها را کمتر می‌کند. هر چقدر پیشینه و دیدگاه مشاوران یک مدیر متفاوت باشد به همان اندازه احتمال بی‌توجهی یا نادیده گرفتن عوامل مهم دیگر کاهش می‌یابد.

ج) استفاده از گروه‌های متعدد مشاوره‌ای

گرچه تعیین دو گروه برای انجام جداگانه یک کار چیزی زاید و اضافی است، اما اطمینان خاطر حاصل می‌شود که قبل از دستیابی به یک تصمیم گزینه‌های گسترده‌تر و بیشتری بررسی می‌شود. همچنین این تکنیک خطر مشابه‌پنداری را کاهش می‌دهد.

د) تعیین مخالف‌خوان^{۳۲}

به طور خلاصه، مخالف‌خوان باید تصمیمات گرفته‌شده دیگر را به صورت انتقادی بررسی کند. این فرد باید به اندازه‌ای قوی باشد که فشار ذهنی ناشی از قرار گرفتن در موضع مخالف را تحمل کند و باید در نزد مدیر از احترام برخوردار باشد تا اطمینان حاصل گردد که عقاید او به راحتی توسط مدیر نادیده گرفته نمی‌شود.

ه) نامشخص^{۳۳} / حدسیات^{۳۴} / تشخیص شناخته^{۳۵}

ریچارد نوستات و ارنست مای دو کارشناس علوم رفتاری در کتاب خود "اندیشیدن در زمان"^{۳۶} روشی برای پرهیز افتادن در دام‌های ناشی از کاربرد تاریخ به عنوان ابزار تفکر در راستای تصمیم‌گیری صحیح پیشنهاد کرده‌اند. یکی از این روش‌ها شامل نوشتن شناخته‌ها، ناشناخته‌ها و فرضیه‌های مربوط به یک موقعیت و عوامل دخیل در آن است. این تمرین ساده می‌تواند تفکرات خطرناک و نقاط کور را مشخص کند. همچنین می‌توان از این روش برای کانال‌سازی و ارتباط منابع با فعالیت‌ها (با حداکثر کارایی) استفاده کرد.

۳۲ - (devil's advocate)

۳۳ - (unclear)

۳۴ - (presumed)

۳۵ - (known)

۳۶ - (Thinking in time)

(و) تشخیص تشابه‌ها / تفاوت‌ها

نوستات و مای همچنین پیشنهاد می‌کنند که از تشابهات با نهایت دقت و احتیاط استفاده شود. آن‌ها با تشخیص قدرت جذابیت شبیه‌سازی (ارائه طرحی کلی از یک راه‌حل) پیشنهاد کرده‌اند که لیستی از تشابه‌ها و تفاوت‌های موجود میان وضعیت کنونی و گذشته تهیه شود. وقتی این کار انجام شد، بعید نیست مشخص شود که تشابهات تنها جزئی و سطحی بوده یا اصلاً شباهتی وجود نداشت.

(ح) موقعیت‌یابی^{۳۷}

نوستات و مای در توصیه‌ای دیگر روش سومی را با عنوان موقعیت‌یابی پیشنهاد می‌کنند؛ موقعیت‌یابی روشی است که با تشخیص و قرار دادن عناصر مهم شخصیت و تاریخچه فرد در چهارچوب شرایط تاریخی، تصویر رقیب را واقعی و پیشرفته‌تر می‌کند. هر چند این روش جام جهان‌نما یا کلیدی برای پیش‌بینی دقیق رفتار نیست، اما به نظر می‌رسد فرصت بهتری برای پیش‌بینی حرکت‌های رقیب و نحوه تفکر وی است (لازم به ذکر است این روش عموماً در حوزه استراتژی نظامی و شبیه‌سازی فرمانده دشمن در موقعیت‌های خاص و مشاهده نحوه برخورد آن با موقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد).

(ط) پرهیز از خستگی و فشار

استراحت که از دیر باز عموم مردم آن را به عنوان دارویی برای بیماری توصیه می‌کردند، هنوز هم کاربرد دارد. مدیران باید ستادهای خود را از نظر خستگی مفرط و فشار، مورد بررسی قرار دهند و جلسات و ملاقات‌ها را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کنند که همه اعضای گروه بتوانند از قابلیت‌های خود حداکثر استفاده را نمایند و در گروه مشارکت داشته باشند. در عین حال، مدیر نیز باید مورد توجه قرار گیرد. تمرین تصمیم‌گیری،

ترجیحاً تحت شرایط همزمان با بحران، روش خیلی کارآمد برای آماده‌سازی و به حداقل رساندن تأثیرات فشار در یک بحران واقعی است.

ی) به تأخیر انداختن انتخاب راه‌حل نهایی

گرچه شاید همیشه این امر ممکن نباشد، به تأخیر انداختن انتخاب و اجرایی کردن یک راه‌حل به منظور تأمین زمان لازم برای ارزیابی مجدد آن می‌تواند مفید باشد. این تکنیک امکان تأثیرگذاری بیش از حد عواطف را در انتخاب راه‌حل و تصمیم نهایی کاهش می‌دهد.

س) مقابله با تفکر گروهی

جانیس در کتاب خود، "تفکر گروهی"، چندین حفاظ را به طور مفصل بیان کرده است. این حفاظ‌ها عبارتند از: ترغیب بحث و بررسی عقاید متفاوت، پذیرش انتقادات و تلاش برای کنار گذاشتن تعصب‌ها و جهت‌گیری‌های سازمانی. جانیس می‌گوید: «گرچه شاید اجرای این تکنیک‌ها راحت به نظر برسد، اما اجرای آن‌ها راحت نیست. معمولاً مدیران ارشد تمایل و آمادگی شنیدن انتقادات از تصمیم خود را ندارند و به لحاظ بی‌طرف و واقع‌بینانه بودن مشکل دارند. آن‌ها عادت دارند که کارهای خود را درست تلقی نمایند، اغلب آن‌ها نسبت به اطرافیان خود باتجربه‌ترند و ممکن است انتقاد را به عنوان یک تهاجم شخصی تلقی کنند.»

ق) تثبیت بررسی و بازبینی به عنوان یک رویه

علی‌رغم تلاش جدی افراد برای منطقی بودن، ممکن است برداشت‌ها و تفکرات اولیه فرد دیگر و مشاوران کلیدی وی را تحت کنترل خود در آورد؛ بنابراین ضرورت دارد به صورت ضابطه‌مند در مراحل اولیه تصمیم‌گیری، همه یا برخی تفکرها و برداشت‌ها را مجدداً بررسی کنیم.

کتابنامه

۱. بلانچارد، کن. و مایکل اوکانر. ۱۹۹۷. مدیریت از راه ارزش‌ها، ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، چاپ اول، تهران، فرا، ۱۳۸۱.
۲. پیترز، تام. و رابرت، واترمن. ۱۹۸۲، به سوی بهترین‌ها، ترجمه: مهدی قراچه‌داغی، چاپ اول، تهران، هم آگاه، ۱۳۷۲.
۳. جعفری، مصطفی و دیگران، مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، رسا، ۱۳۸۵.
۴. حسینی، افضل السادات، مقاله "مدیریت خلاقیت و خلاقیت در مدیریت"؛ رهیافت، ش ۲۶، ۱۳۸۰.
۵. خاکی، غلامرضا، روش تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
۶. دفت، ریچارد، ۱۹۹۸، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
۷. رضائیان، علی، اصول مدیریت، تهران سمت، ۱۳۸۳.
۸. رفیع‌پور، فرامرز، موانع رشد علمی ایران و راه‌حل‌های آن؛ تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۱.
۹. رمضانی، حسین علی، خلاقیت اساس شکوفایی و نوآوری، محور، ۱۳۸۸.
۱۰. صادقی مال‌امیری، منصور؛ خلاقیت رویکردی سیستمی، فرد گروه، سازمان؛ تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع) ۱۳۸۶.
۱۱. صمدآقایی، جلیل، سازمان‌های کارآفرین، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۱۲. فیضی، طاهره، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۳.
۱۳. کالینز، جیمز، و جری، پوراس، ۱۹۹۷، ساختن برای ماندن، ترجمه فضل اله امینی، چاپ اول، تهران، فرا، ۱۳۸۰.
۱۴. کالینز، جیمز، از خوب به عالی، ۲۰۰۱، ترجمه ناهید سپهرپور، چاپ اول، تهران، پیک آوین، ۱۳۸۲.
۱۵. نظری، مریم، سواد اطلاعاتی، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۴.
۱۶. مشارکت‌کنندگان ویکی‌پدیا، «Management»، ویکی‌پدیای انگلیسی، دانشنامه آزاد. (بازیابی در ۱۵ آوریل ۲۰۰۷).

۱۷. Amabile, Teresam. "what does a theory of creativity require?" Psychological Inquiry, 1993.
۱۸. Evert Gummesson, Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis, Journal of Marketing, Vol.30, No.2,1996.
۱۹. Hall, Richard, some Organizational Consideration in the Professional, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No.4, 1967.
۲۰. Hayees, J& Alinson, C.W. , " Cognitive Style & the Theory & Practice of Individual & Collective' Learning in Organization Human Relation, 51,1998.
۲۱. Harpest, Gary. , Five secrets of high performing companies, from www. Six disciplines, 2006.
۲۲. Jacques, Elliot, Equitable Payment, New York: John Whley and sons, 1960.
۲۳. Joyce, William, Nohria, Nitin, & Roberson,Bruce. What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. New York, Harper Business, 2003
۲۴. Schermerhorn, J. , Hunt, J. , & Osborn, R., Organizational behavior, New York, John Wiley & Sons, 2000.
۲۵. Smith,G. ,Top seven secrets of creating high performance organizations, from [http://top 7business. com](http://top7business.com),2002.
۲۶. Stoner, James A, Management, New Delhi: Prentice-Hall, 1983.
۲۷. Terry, George R., "Principles of Management", Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1977.
۲۸. Waal, Andrew A. , The characteristics of a high performance organization, from [www. Andrewdewaal. nl](http://www.Andrewdewaal.nl), 2005 .
۲۹. Woodward, Joan, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press, 1965.
۳۰. Wooliscroft, Michael.(1997), From library User Education to Information Literacy: Some Issues in this Evolutionary Process. Paper Prepared for COMLA Workshop, Gabarone, Botswana, July1997.
۳۱. Worthy, Organization Structure and Employee Morale, American Sociological Review,15: 1955.