

کارگاه آموزشی
تصمیم گیری موثر

مدرس و تسهیل گر:
دکتر منصور دهستانی

www.dehestani.net
www.nobaang.com

تصمیم‌گیری موثر

مقدمه

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین بخش‌های زندگی ماست. بیشتر افراد هر روز بارها مجبور به تصمیم‌گیری‌های کوچک و بزرگ هستند. هر تصمیم و نتیجه آن، بخشی از زندگی را رقم می‌زند. ما با انتخاب‌ها و تصمیم‌هایی که می‌گیریم در حقیقت سرنوشت زندگی خودمان را رقم می‌زنیم. تصمیم‌گیری می‌تواند ساده و یا بسیار پیچیده، مهم و حتی حیاتی باشد. تصمیم‌گیری و انتخاب درست و سنجیده سبب شادی و احساس کامیابی در فرد می‌شود و علاوه بر آن قدرت سازگاری و اعتماد به نفس او را زیاد می‌کند و این حالت هم در تصمیم‌گیرنده و هم در اطرافیان او اثر مثبت می‌گذارد. تصمیم‌گیری مؤثر شاخص مهمی برای شناخت میزان رشد عقلی، عاطفی و اجتماعی افراد است.

چرایی یادگیری مهارت تصمیم‌گیری:

- تصمیم‌گیری درست سبب کسب موفقیت و احساس رضایتمندی فردی و گروهی می‌شود.
- تصمیم‌گیری درست سبب افزایش احساس مسئولیت‌پذیری در افراد می‌شود
- تصمیم‌گیری درست سبب افزایش اعتماد به نفس و خودباوری فردی و گروهی می‌شود
- تصمیم‌گیری درست سبب افزایش روحیه استقلال‌طلبی افراد در تیم می‌شود.

تعریف تصمیم‌گیری

- تعاریف متفاوتی برای تصمیم‌گیری ارائه شده که سه تا از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:
- فرآیند بررسی، پیش‌بینی و ارزیابی نتایج از میان راه‌حل‌های موجود و انتخاب نهایی یک راه‌حل برای رسیدن به هدف مورد نظر است. این تعریف ارتباط نزدیکی با حل مسئله دارد!
 - فرآیندی که در آن تصمیم‌گیرنده به تعریف و حل مشکلات می‌پردازد و روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند.
 - فرآیند قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه مختلف به شکل‌های مختلف (از حل یک مسئله تا انجام مجموعه‌ای از اقدام‌های مختلف) است که در شرایط مختلف انجام می‌شود.

انواع تصمیم‌گیری:

روش‌های مختلفی برای تقسیم‌بندی انواع تصمیم‌گیری وجود دارد. در این قسمت به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌کنیم:

براساس زمان:

- آنی (فوری): لحظه‌های پیش از وقوع یک تصادف
- آتی: به بعد سپردن زمان تصمیم‌گیری
- تقدیری: واگذاری نتیجه به بخت و اقبال و تقدیر

براساس میزان پیچیدگی:

- ساده
- پیچیده

براساس میزان تفکر و تعقل:

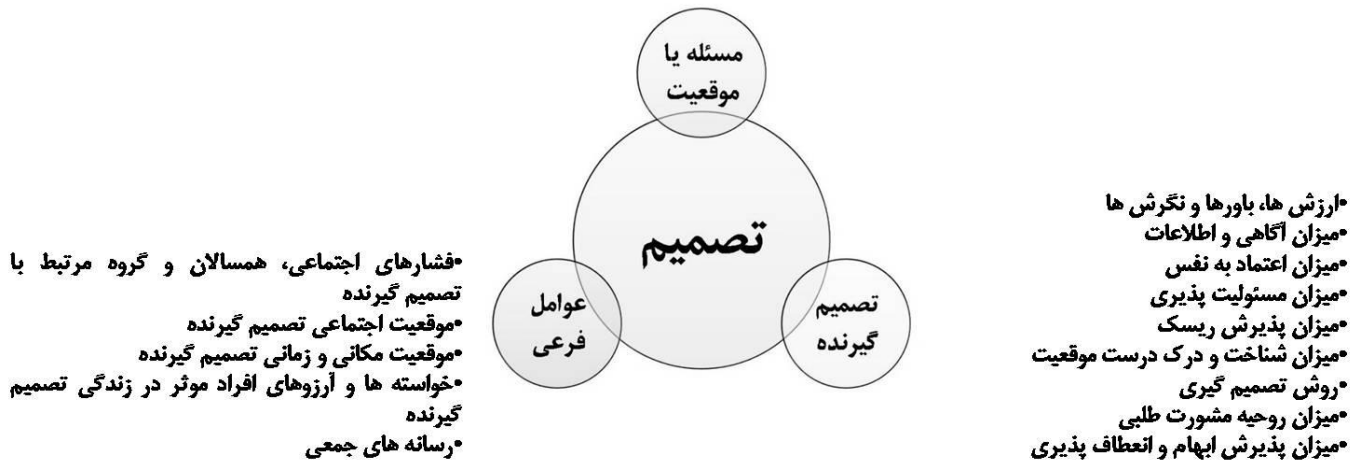
- احساسی
- منطقی و اساسی
- مشارکتی و تفویض اختیار

مثلث عوامل موثر بر تصمیم گیری

در شکل زیر عوامل موثر بر هر تصمیم بیان شده است که عبارتند از:

شکل - عوامل موثر بر تصمیم گیری

- میزان سادگی یا پیچیدگی موقعیت یا مسئله
- میزان واضح بودن مسئله یا موقعیت
- میزان قطعی بودن نتایج و پیامدهای مسئله یا موقعیت



تیپ های شخصیتی و سبک تصمیم گیری:

در سبک های تحلیل شخصیت براساس روش DISC، افراد مختلف را می توان در ۴ تیپ مختلف شخصیتی تقسیم بندی کرد:

- تیپ شخصیتی الف - شخصیت راه بر (خط دهنده)
- تیپ شخصیتی ب - شخصیت تأثیر گذار (بروز دهنده)
- تیپ شخصیتی ج - شخصیت تحلیل گر (محتاط / همراه)
- تیپ شخصیتی د - شخصیت عاطفی (پایداری طلب)

افراد دارای تیپ شخصیتی الف معمولاً به سرعت تصمیم می گیرند و لازم است به نکات زیر پیش از تصمیم گیری توجه کنند: اینکه جوانب مختلف امور را سبک سنگین کنند، ریسک ها و خطرات را بسنجند، محتاط باشند، محیط قابل پیش بینی تری را ایجاد کنند، شرایط را مطالعه کنند و واقعیت ها را بکاوند، قبل از تصمیم گیری تأمل و تفکر کنند.

افراد دارای تیپ شخصیتی ب معمولاً در تصمیم گیری های مختلف خود را گرفتار کرده اند و مجموعه ای از پروژه های نیمه تمام برای خود دارند. این افراد لازم است به نکات زیر پیش از تصمیم گیری توجه کنند: اینکه کنترل زمان را در تصمیم گیری از دست ندهند و دست از اهمال کاری و به تعویق انداختن کارها بردارند، بر اساس واقعیت های موجود تصمیم گیری کنند و به مهارت های تصمیم گیری گروهی بهای بیشتری بدهند، همچنین لازم است این افراد به اولویت بندی و توجه به سررسیدهای کارها در تصمیم گیری های خود توجه بیشتری بکنند.

افراد دارای تیپ شخصیتی ج به دلیل نوع نگرش تحلیل گر در برابر مسایل ممکن است به دلیل دقت بیش از اندازه به جزئیات و نگرانی در باره عواقب راه حل ها دچار تردید در تصمیم گیری و یا جزئی نگری زیاد از حد شوند بنابراین لازم است در تصمیم گیری های خود انعطاف پذیری بیشتری نشان بدهند.

افراد دارای تیپ شخصیتی د به دلیل نوع نگرش عاطفی و حمایت گرشان ممکن است دچار حس وادادگی و درماندگی شوند. گاهی روحیه هم رنگی با جماعت در آنها و نداشتن قاطعیت و جرأت مندی سبب نداشتن روحیه مناسب برای گرفتن تصمیم های فردی قاطعانه در آنها می شود.

مهارت های لازم برای تصمیم گیری موثر:

باید به خاطر داشته باشیم که تصمیم گیری درست و موثر مجموعه ای از مهارت های مختلف است که کسب این مهارت های سبب گرفتن تصمیم های موثر تر می شود. مهم ترین این مهارت ها این هاست:

- مهارتهای تفکر خلاق و نقادانه (انتقادی)
- مهارت حل مساله
- مهارت جمع آوری و ارزشیابی اطلاعات
- مهارت ارزیابی پیامدها و تجزیه و تحلیل خطرات احتمالی (تحلیل ریسک و بحران)

مراحل تصمیم‌گیری موثر:

تصمیم‌گیری موثر رابطه نزدیکی با حل مساله دارد. همانند مراحل حل مسئله، برای گرفتن یک تصمیم درست نیز باید مراحل زیر را دنبال کرد:

۱. تعریف مساله و تعیین فرصتها:
 - آیا من (ما) باید دخالت کنم؟
 - آیا من (ما) باید دخالت کنم؟
 - آیا من (ما) باید دخالت کنم؟
 - آیا من (ما) باید تصمیم بگیرم؟ یا شخص دیگری می‌تواند تصمیم بگیرد (تصمیم‌گیری مشارکتی و ...)
 - دلیل تصمیم‌گیری چیست؟
 - مشکل چیست؟ مسئله کدام است؟
 - فرصت کدام است؟ تهدید کدام است؟
۲. تعیین اهداف تصمیم‌گیری:
 - چه اهدافی باید تامین شوند؟
 - کیفیتی و کمیتی که مورد انتظار است چیست؟
۳. تعریف گزینه‌های پیش رو
 - آیا مساله به درستی تعریف شده است تا گزینه‌های مختلف برای آن بتوان در نظر گرفت؟
 - آیا گزینه‌های ارائه شده قابل اجرا هستند؟
 - آیا این گزینه‌ها به اندازه کافی نوآورانه و اختصاصی هستند؟
 - آیا تمامی گزینه‌های ممکن دیده شده‌اند؟
۴. ارزیابی راههای پیش رو
 - چگونه انتخاب‌ها را ارزیابی کنم؟
 - ملاک ارزیابی میان انتخاب‌ها چیست؟
 - ملاک امتیاز دهی به هر انتخاب چیست؟
 - ملاکهای عمومی کدامند؟
 - کیفیت مورد انتظار چیست؟
 - هزینه هر انتخاب چه اندازه است
 - مزایای نسبی هر انتخاب و وزن هر انتخاب چه اندازه است؟
 - تا چه اندازه عدم قطعیت و پذیرش ریسک امکان‌پذیر است؟

۵. انتخاب گزینه مناسب

- گزینه مناسب کدام است ؟
- چگونه آن را انتخاب کنم ؟
- آیا انتخاب درستی انجام شده است ؟
- نظر دیگران در مورد این انتخاب چیست ؟

۶. انتخاب روش اجرای تصمیم

- چگونه آن را اجرا نمایم ؟
- آیا باید برای اجرای تصمیم فاز بندی کنم؟
- آیا باید یک بازی بلند مدت را شروع کنم ؟
- چگونه بین ارزیابی گزینه و اجرای تصمیم ارتباط برقرار کنم؟
- چه کسانی از این تصمیم متاثر می شوند؟
- برنامه ریزی مناسب اجرای این تصمیم چیست؟

۷. بازنگری و ارزیابی:

- نتیجه این تصمیم چه بود؟
- آیا درسی از این اتفاقات گرفته ام؟
- آیا این تصمیم گیری تکرار می شود؟
- آیا اصلاحی برای آینده باید انجام بدهم؟
- چگونه تجربه های خود را نگهدارم و از یاد نبرم ؟

راه کارهای تصمیم گیری درست:

برای گرفتن تصمیم های درست و موثر لازم است علاوه بر مهارت تصمیم گیری به نکات زیر هم توجه کنیم:

- مشورت با افراد دانا، متخصص و با تجربه در زمان تصمیم گیری
- نظر خواهی از تمام افراد گروه در زمان تصمیم گیری مشارکتی
- برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی فردی
- احترام گذاشتن به خود و دیگران و ابراز وجود موثر
- مسئولیت پذیری در برابر تصمیم هایی که گرفته ایم
- مدیریت هیجان در زمان تصمیم گیری
- استفاده از نگرش انتقادی و کل نگر در زمان تصمیم گیری
- بررسی تمام جوانب تصمیم و نتایج آن
- بهره گیری از روش ها و تکنیک های مختلف تصمیم گیری
- توجه به تمام عوامل موثر در تصمیم گیری و هدف گذاری موثر پیش از تصمیم گیری
- استفاده از تجربه های دیگران در تصمیم گیری

فنون تصمیم‌گیری گروهی (روش‌های برنامه ریزی و حل مسئله در تیم‌ها):

امروزه روش‌های متعددی با اسامی مختلف برای حل مشکلات پیش روی تیم‌ها، سازمان‌ها و ارتقاء کیفیت خدمات و کسب جایگاه‌های برتر در میان رقبا پیش روی آن‌ها قرار گرفته است. نکته مهم در این رابطه این است که عموماً در تمامی این روش‌ها، تحلیل وضعیت موجود و علل به وجود آورنده فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جزء اساسی مراحل کار می‌باشد و تغییر اسامی تغییر چندانی در ماهیت روش ایجاد نمی‌کند. آنچه مهم است پایبندی به اصول برنامه ریزی و اجرای آنها می‌باشد که قطعاً در دراز مدت و با به کار گرفتن شیوه‌های علمی و سازگار با مشخصات هر سازمان می‌تواند نتایج تضمین شده‌ای را در پی داشته باشد. فنون تصمیم‌گیری گروهی روش‌هایی هستند که با آنها گروه تصمیم می‌گیرد و به شکلی اثربخش نتیجه‌های تصمیم‌های گروه جمع‌بندی و ارائه می‌شود (جدول ۱-۳) برخی از فنون مهم تصمیم‌گیری گروهی این‌هاست:

- بارش افکار (Brain Storm) و پالایش
- رتبه‌بندی اسمی (Nominal Group Techniques)
- روش دلفی (Delphi Survey)
- روش توافق با کارت
- ماتریس انتخاب زوجی
- رتبه‌بندی معیارها و ضابطه‌ها

نکات مهم در استفاده از این روش این است که:

۱. هر مرحله باید در زمان خود اجرا شود ولی ممکن است لازم نباشد تمام مراحل به طور دقیق طی شود.
۲. در زمان اجرا ممکن است مجبور شویم به مراحل قبلی بازگشته و اصلاحاتی را انجام دهیم (بطور مثال در مرحله تجزیه و تحلیل علت‌ها مجبور شویم مسأله را دوباره تعریف کنیم)
۳. در جریان مراحل در دو فاز قبض و بسط معمولاً باید مسیر را طی کرد به عبارتی ابتدا از یک نقطه شروع می‌کنیم و به فهرست‌های عریض و طولی از علل و راه‌حل‌های احتمالی دست پیدا می‌کنیم ولی در نهایت این فهرست‌ها در دو فهرست حاوی چند علت اصلی و راه‌حل‌های کلیدی (جدول ۱-۳) خلاصه می‌شوند.

تکنیک بارش افکار:

بارش افکار یا همان توفان فکری، تکنیک اصلی در روش خلاق است که توسط الکس اسبورن، در دهه ۱۹۳۰ مطرح شد. بارش افکار، شیوه ای است برای استخراج و جمع بندی نظرات مختلف و بهترین روش حل گروهی مساله محسوب می گردد. این مهارت، به عنوان نوعی مهارت آزاد اندیشی، فرآیند سریعی است برای فهرست نمودن نظرات، که در مراحل مختلف حل مساله قابل استفاده است.

چه زمانی میتوان از بارش افکار استفاده کرد

- زمانی که طیف وسیعی از انتخاب ها مورد نظر ما است
- زمانی که بدنبال نظرات خلاق و دست اول هستیم
- زمانی که خواستار مشارکت تمام گروه ها هستیم

روش و مراحل بارش افکار

۱. قوانین بارش افکار را با تمام اعضای گروه مرور کنید. میتوانید این اصول را روی دیوار نصب کنید:
 - انتقاد، ارزیابی و بحث در مورد عقاید ممنوع است.
 - هیچ نظری احمقانه نیست، هرچقدر نظر فی البداهه تر باشد بهتر است.
 - تمامی نظرات ثبت میشوند.
 - سوار شدن: به معنی ملحق شدن، تغییر دادن و گسترش دادن نظرات مورد تایید دیگران است.
۲. موضوع مورد بحث را مرور کنید. بهتر است این کار را در قالب سؤالاتی مانند چرا؟ چگونه؟ چه؟ عنوان کنید. مطمئن شوید که همه افراد موضوع بارش افکار را فهمیده اند.
۳. یک یا دو دقیقه سکوت فرصت خوبی است که همه افراد راجع به سؤال فکر کنند.
۴. از افراد دعوت کنید که نظرات خود را عنوان کنند و تمام عقاید را با عبارت هایی که تا حد ممکن به عبارت گوینده نزدیک تر است ثبت کنید. بحث یا ارزیابی نظرات به هیچ عنوان مجاز نیست.
۵. تا جایی کار را ادامه دهید که پس از چندین دقیقه سکوت نظر دیگری برای ارایه کردن وجود نداشته باشد.
۶. تکوین نظرات: ممکن است لازم باشد نظرات ارایه شده در جلسه بارش افکار به مدت یک هفته توسط گروه تکوین و پرورش یابند و در جلسه بعدی، فهرستی از این نظرات و احتمالا نظرات جدید تهیه شود.

ملاحظات و نکاتی که باید در جریان بارش افکار در نظر گرفته شوند

- قضاوت و خلاقیت، دو عملکردی هستند که هیچگاه همزمان رخ نمیدهند. به همین دلیل انتقاد و ارزیابی مجاز نیست.
- خندیدن و غرغر کردن به نوعی نشانه انتقاد است. وقتی پای انتقاد در میان است مردم قبل از ارایه نظراتشان شروع به ارزیابی آن میکنند و در نتیجه عقاید و نظرات کمتری ارایه شده و در این میان نظرات خلاق گم میشود.
- ارزیابی شامل عکس العمل های مثبت مثل "چه نظر جالبی" هم میشود چون این کار تلویحاً این مسأله را عنوان میکند که نظراتی که این تأیید را در پی نداشته عقاید متوسط و معمولی هستند.
- به کمیت توجه داشته باشید، ارایه حداکثر تعداد نظرات ممکن مطلوب است، به عبارت دیگر هرچه بیشتر، بهتر. در مورد روش تفکر تان سعی کنید غیر سنتی عمل کنید. از ارایه هیچ نظری ممانعت نکنید. نظرات عجیب خلاق هستند، چرا که معمولاً ریشه در دیدگاه های متفاوت دارند.
- پرسه زنی خیال و ارایه نظرات عجیب و غریب با اصلاح یا با ایجاد جرعه هایی در ذهن و تخیلات دیگران منجر به راه حل های منحصر به فرد و شگفت انگیزی میشوند.
- سوار عقاید دیگران بشوید یا به عبارت دیگر از عقاید دیگران کولی بگیرید. روی نظر دیگران عقیده خود را بنا کنید.
- وقتی بارش افکار را با عده زیادی انجام میدهید، کسی بجز اداره کننده جلسه باید نظرات را ثبت کند. اداره کننده جلسه باید به عنوان واسطه بین اعضای گروه و فرد یا افراد ثبت کننده عمل کننده عمل کند. نظرات را به جریان اندازد و مطمئن شود که همه نظرات ثبت میشود.
- شخص ثبت کننده نباید عبارت افراد را تغییر دهد. اگر عبارت واضح نیست باید از شخص خواست که به صورت قابل درک بریا همه مطلب را توضیح دهد. اگر عبارت بیش از اندازه طولانی است باید از همان شخص خواست که آن را به صورت خلاصه مطرح کند. شخص مطرح کننده پیشنهاد همیشه باید مطلب ثبت شده را تأیید کند.
- روش جمع آوری نظرات بسیار متفاوت بوده و تا حدی سلیقه ای میباشد. از جمله پیشنهاداتی که در این مورد مطرح است موارد زیر میتوانند از نظر کاربرد مناسب تر باشند:
 - به هر نفر به نوبت زمان معینی برای اظهار نظر بدهید. در صورت نداشتن نظر میتوان نوبت را به بقیه داد ولی چرخه را تا زمانی که همه اظهار نظر نکرده اند پایان ندهید
 - برگه هایی در اختیار افراد قرار دهید تا نظراتشان را روی برگه بنویسند. پس از پایان مهلت تمامی نظرات ثبت شده را روی تابلو بنویسید
 - برگه هایی به افراد بدهید و درخواست کنید که هر نفر ۲ عقیده را بر روی برگه یادداشت کند و پس از طی زمان مقرر برگه خود را به نفر دیگر داده و برگه یکی دیگر از افراد گروه را دریافت نماید و پس از مطالعه نظر فرد قبلی ۲ نظر دیگر به آن اضافه نماید. چرخه را مجدداً تکرار نمایید تا بر روی هر برگه تعداد مورد نظر از نظرات ثبت شده باشد (۶ یا ۸ نظر)

تکنیک نمودار استخوان ماهی:

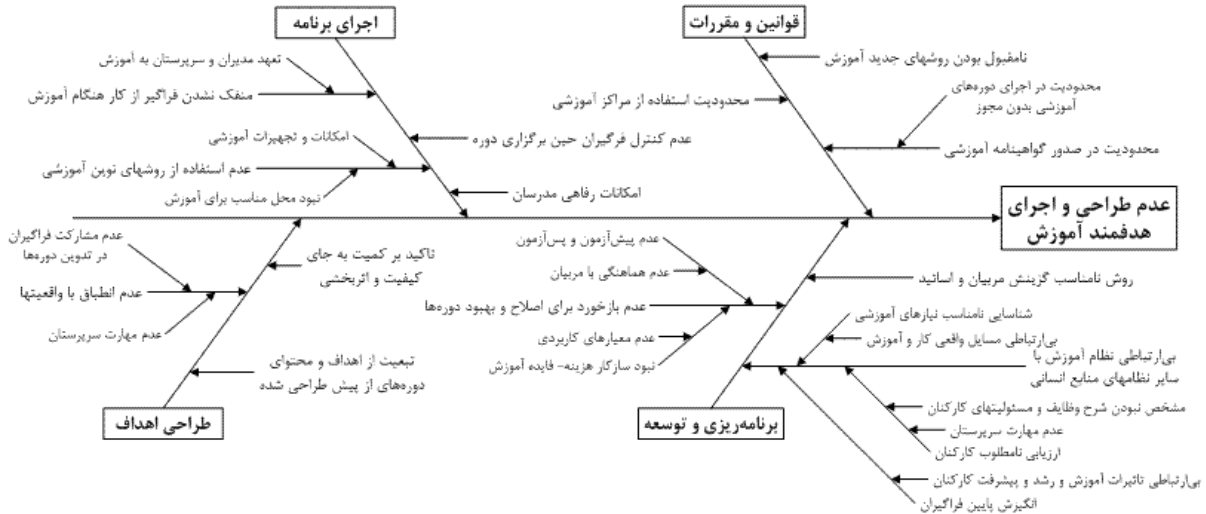
نمودار استخوان ماهی نموداری است که علتها را پیدا نموده و بهبود میدهد نه اینکه مشکلات را از بین ببرد. این ابزار به یک تیم اجازه میدهد همه علل احتمالی در رابطه با وضعیت یا مشکل موجود را پیدا نموده و با جزئیات بیشتر در یک نمودار نشان دهد.

طریقه ترسیم:

۱. ابتدا وضعیت موجود را طوری توصیف نمایید که همه اعضای تیم آنرا بخوبی فهمیده باشند. چه چیزی در کجا و چه زمانی و در چه گستردگی وجود دارد از اطلاعات برای مشخص تر نمودن موضوع استفاده نمایید.
۲. علل احتمالی را بطریقه بارش افکار تعیین کنید.
۳. برای رسم نمودار استخوان ماهی ابتدا معلول را در داخل یک مستطیل در سمت چپ بنویسید.
۴. فضای کافی در نظر بگیرید.
۵. یک پیکان از منتهی الیه سمت راست به مستطیل وصل نمایید.
۶. علل عمده را مشخص نموده و در روی نمودار با رسم خطوط برجسته به استخوان اصلی نشان دهید. در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب نمایید. معمولاً عوامل اصلی مؤثر بر یک فرآیند را عوامل ذیل میدانند.

- تجهیزات یا (Machine)
- نیروی انسانی یا (Manpower)
- مواد مصرفی یا (Material)
- روش اجرای فرآیند یا (Method)
- محیط و فضای فیزیکی یا (Environment)
- مدیریت یا (Management)
- پول یا (Money)
- انگیزه یا (Motivation)

عوامل مطرح شده در روش بارش افکار را با توجه به عوامل اصلی تعیین شده در محل مربوطه بنویسید و بوسیله پیکانهایی به خطوط برجسته عامل متناسب با آن وصل نمایید
برای سهولت می توانید بعد از تعیین کلیه عوامل احتمالی بوسیله بارش افکار آنها را دسته بندی نمایید و علل مربوط بهم را در زیر یکدیگر قرار دهید و بعد از موافقت اعضای گروه به هر گروه نام متناسب (عامل اصلی) انتخاب نمایید و سپس نمودار استخوان ماهی را ترسیم نمایید، دقت نمایید که در بارش افکار علت ها را بیان نمایید نه راه حل ها را.



شکل - نمونه نمودار استخوان ماهی

تکنیک رتبه بندی اسمی (گروه اسمی - NGT):

تکنیک گروه اسمی (NGT) فرآیند گروهی سازمان یافته‌ای برای خلق ایده‌ها است. از کلمه‌ی «اسمی» بدین علت استفاده شده است که در این تکنیک، افراد مجاز نیستند که لفظی و شفاهی با یکدیگر تماس برقرار نمایند و «گروه» به معنی واقعی کلمه، فقط اسماً و ظاهراً وجود دارد. این تکنیک که توسط A. Delbecq و A. Vandeven در سال ۱۹۷۱ ابداع شد و امروزه به عنوان یکی از متداول ترین ابزارهای سامان دهی ایده‌ها و طبقه بندی و اولویت بندی آن‌ها استفاده می‌شود، مهم ترین کاربردهای این تکنیک این هاست:

- شناسایی و رسیدن به یک اجماع از اولویت های ایده‌ها یا تحلیل های انجام شده توسط اعضای تیم
 - شناسایی و اولویت بندی ایده‌ها با مشارکت متعادل و بدون تعارض اعضای تیم
- توصیه می‌شود که در هر یک از جلسات ایده آفرینی و اولویت بندی ایده‌ها تعداد افراد شرکت کننده بین ۸ تا ۱۵ نفر (ونه بیشتر) باشد و از سوی دیگر به هریک از افراد پیش از رتبه بندی اسمی ایده‌ها به هر یک از فراگیران حداکثر ۱۵ دقیقه وقت داده شود. در این تکنیک هر شرکت کننده ابتدا ۵ ایده مرتبط با صورت مسئله طرح شده از سوی تسهیل گر جلسه را در مدت زمان ۱۵ دقیقه شناسایی می‌کند و سپس افراد شرکت کننده در هر گروه‌های ۵ نفره با انتخاب یک دبیر و گرداننده گروه ایده‌های خود را در مدت زمان ۱۵ دقیقه جمع بندی می‌کنند و در پایان جلسه ایده‌های هر یک از گروه‌ها توسط تسهیل گر جلسه نوشته می‌شود.

روش کار:

- ۱- تسهیل گر جلسه تیم یک پرسش یا مسئله را می‌نویسد
- ۲- شرکت کنندگان با حفظ سکوت ایده‌های خود را می‌نویسند (در مدت ۱۵ دقیقه)
- ۳- پس از پایان فعالیت فکری فردی، افراد در گروه‌های ۳ تا ۵ نفره به جمع بندی و اعلام ایده‌ها می‌پردازند (هیچ ارزشیابی یا انتقاد از ایده‌ها انجام نمی‌شود)
- ۴- در صورت نیاز مرحله ۳ تا زمان ثبت تمام ایده‌ها تکرار می‌شود

- ۵- پس از اینکه تسهیل گر جلسه تمام ایده ها را بر روی وایت بورد ثبت کرد، از شرکت کنندگان درخواست می شود تا در صورت نیاز برخی از ایده ها را تشریح کرده، توضیح دهند و برخی از آن ها اصلاح و یا ترکیب شوند.
- ۶- تسهیل گر جلسه تعداد ایده ها یا راه حل های نهایی را شمارش می کند (برای مثال ۱۵ ایده به دست می آید) و از شرکت کنندگان جلسه می خواهد که به بهترین یا مناسب ترین ایده از نظر هر فرد رتبه ۱۵ و به بدترین یا نامناسب ترین ایده رتبه ۱ را بدهد. توجه داشته باشیم که در این مرحله نمی بایست به ایده ها رتبه (وزن) مشابه یا یکسان بدهند به این معنی که هر ایده از نظر هر فرد تنها و تنها یک رتبه (وزن) از میان اعداد ۱ تا ۱۵ خواهد گرفت.
- ۷- تسهیل گر در پایان رتبه دهی افراد (در سکوت) به ترتیب هر یک از ایده ها یا راه حل ها را مشخص و از تک تک شرکت کنندگان رتبه (وزن) داده شده به ایده را جویا و در وایت برد ثبت می کند
- ۸- در پایان وزن هر یک از ایده های به دست آمده محاسبه و براساس وزن کل (جمع کل وزن های داده شده به هر ایده) آن ها توسط تسهیل گر جلسه رتبه بندی (اولویت بندی) می شود

نکات کلی در باره تکنیک رتبه بندی اسمی:

از این تکنیک می توان برای از بین بردن تأثیر و نفوذ یک شخص مقتدر بر نتایج فرآیند خلق ایده گروه (خواه منشأ این تأثیر، یک مقام رسمی باشد و خواه یک شخص) استفاده کرد. تکنیک گروه اسمی از طریق فرآیندی که اظهار نظرهای فرد را به توضیحات مختصر محدود می سازد و از یک برگ رأی مخفی برای انتخاب ایده ها از بین ایده های حاصل از توفان فکری، استفاده می کند؛ به این هدف نائل می شود. برای این که این تکنیک مؤثر واقع شود، شرکت کنندگان باید بپذیرند که تصمیم گروه، لازم الاجراست.

تکنیک گروه اسمی به عنوان یک فرآیند تصمیم گیری گروهی برای موارد زیر بیش از همه مفید است:

۱. شناسایی متغیرهای مهم در یک وضعیت مسئله خاص
۲. شناسایی اجزای اصلی برنامه ای که برای اجرای راه حل خاص بعضی از مسائل، طراحی می شود
۳. تعیین اولویت ها با توجه به مسائلی که باید مورد رسیدگی قرار گیرد و اهدافی که قرار است به آن دست یافته شود و همچنین وضعیت نهایی مطلوب و....

در همه ی این شرایط، ترکیب و تلفیق قضاوت های فردی و تبدیل آنها به تصمیم های گروهی، اغلب سودمند به نظر می رسد. با این وجود NGT به ویژه برای جلسه های گروهی روزمره که در درجه ی اول بر هماهنگی فعالیت ها یا تبادل اطلاعات تأکید می ورزد، بسیار مناسب است، اما برای موقعیت های مذاکره یا چانه زنی، تکنیک مناسبی نیست.

مدیریت تعارض و فنون مذاکره در تیم

مقدمه:

توسعه پایدار زیستن در میان تضادها، تناقضها و پارادوکس هایی است که شگفتی و زیبایی آنها رابطه مستقیم با عمق و تنوع تضادها، تناقضها و پارادوکس های زندگی دارد. شخصی می تواند زندگی را لذت بخش کند که نه در پی نابودی تضادها بلکه در جستجوی حل آنها، و نه به دنبال حذف تناقض ها که در پی یافتن عامل وحدت آنها و نه در صدد فرار از پارادوکس ها بلکه در تلاش حمل آنها باشد.

ماهیت و ساختار تعارض:

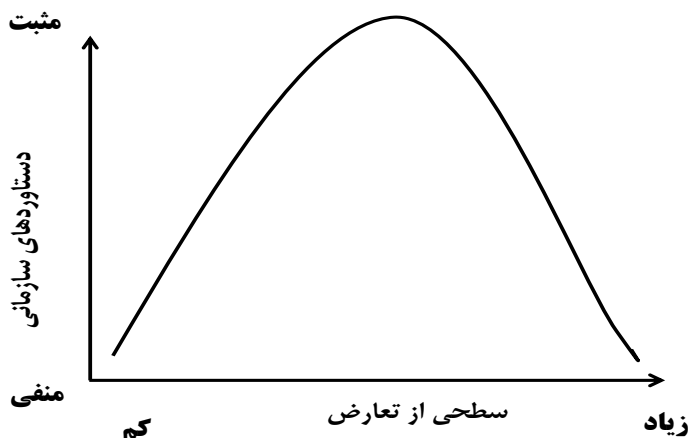
تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع های اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند. تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. به عبارت دیگر تعارض وضعیتی است که در آن یک طرف در می یابد که منافش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است و یا تعارض وضعیتی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاش های شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی مشهود باشد تا به هدف های خود برسد.

سطوح تعارض:

- **تعارض در درون فرد** زمانی پیش می آید که انسان با اولویتهای متضاد مواجه می شود. اگر از شما خواسته شود که اضافه بر ساعات کارتان بمانید (اضافه کاری) و از طرفی جای دیگری برنامه داشته باشید چه می کنید؟
- **تعارض بین فردی** زمانی رخ می دهد که دو نفر با هم اختلاف نظر داشته باشند. وقتی افراد طی زمان طولانی با هم تعامل دارند، بروز اختلاف اجتناب ناپذیر است.
- **تعارض میان فرد و گروه** زمانی رخ می دهد که یکی از اعضا خلاف هنجارهای گروه عمل کند.
- **تعارض بین گروهی** زمانی رخ می دهد که بین دو گروه یا دو بخش اختلاف بوجود بیاید. زمانی که اهداف بخشها و گروه های مختلف متفاوت باشد و از طرفی وابستگی بخشها به هم زیاد باشد، احتمال بروز اختلاف بسیار بالاست.
- **تعارض بین سازمان ها** نتیجه رقابت در سیستم آزاد تجاری است، همچنین بسیاری از تعارض های بین سازمانی می تواند در نتیجه رقابت ناسالم در برخورداری از منابع محدود یا امتیازات ویژه (مثل مجوزها، وام ها، رانت ها و) به وجود آید.
- **تعارض بین کشورها و جوامع** که می تواند به جنگ نیز منجر شود.

انواع تعارض :

آنچه بدیهی می نماید ضرورت تعارض در روند کارهای تیمی است که مدیران آن را یکی از عوامل مهم در افزایش عملکرد و بهبود روند کار می دانند، با توجه به این امر که از حد آن نباید تجاوز کرد (شکل)



شکل - رابطه میان میزان تعارض و عملکرد تیم و سازمان

انواع تعارض را می توان به شکل زیر طبقه بندی کرد:

تعارض سازنده و تعارض مخرب

- تعارض سازنده به سازمان کمک می کند تا به اهداف خود دست یابد
 - تعارض مخرب مانع از آن می شود که سازمان یا بخش به هدفهای خود برسد.
- بنابراین، بایستی سعی کرد تعارض از نوع مخرب را حذف کرد و تعارض سازنده را تقویت کرد.

عوامل عمده ایجاد تعارض بین فردی:

مهم ترین عواملی که سبب بروز تعارض می شود این هاست:

۱. تفاوت های فردی

همه انسانها با هم تفاوت دارند و ارزش ها و خواست های مشابهی ندارند لذا طبیعی است که تفاوت های فردی بین افراد منجر به بروز تعارض شود. در این حالت اغلب اختلاف ها بر سر انتظارات و نگرش های متفاوت است.

۲. فرآیندهای اطلاع رسانی نادرست یا نامناسب

در این نوع از تعارض، مشکل در ارتباطات بین افراد می باشد که باعث می شود اطلاعات غلط بین افراد مبادله شود که خود عاملی برای تعارض می شود و یا ممکن است در نحوه ارائه اطلاعات دچار مشکل باشند که این نیز عاملی برای آغاز تعارض می باشد.

۳. عدم همخوانی نقش های افراد

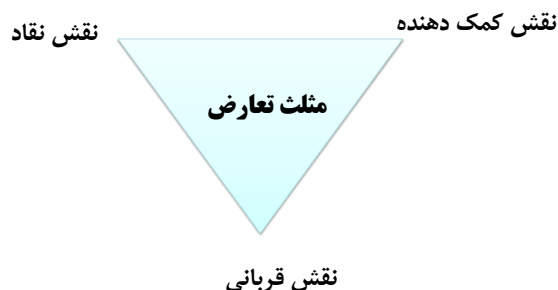
ممکن است کارهای افراد به هم وابسته باشد ولی نقشهای متفاوتی از آنها انتظار رود. برای مثال، ارتباط بین نقشهای عملیاتی و ستادی، یا مالی و فروش، تولید و توزیع و غیره نمونه رایج این نوع از تعارض است. آنچه در اینجا محور اختلاف می شود اهداف و انتظارات به ظاهر متقابل است (مانند کاهش هزینه ها در مقابل رضایت مشتری، یا کیفیت و زمان تحویل).

۴. استرس محیطی

در بعضی از مواقع شرایط خاص محیطی در سازمان حاکم می شود که شروعی برای تعارض بین افراد می شود مانند: تغییر مدیر، زمان محدود و ضرب العجل ها، کمبود بودجه و که اختلافات ایجاد شده ناشی از شرایط و یا منابع حاکم می باشد.

مثلث تعارض:

در بسیاری موارد در هنگام بروز تعارض و اختلاف، افراد درگیر نقش های زیر می شوند:



شکل - مثلث تعارض

۱. نقش قربانی

کسی که نقش قربانی را ایفا می کند نیازمند کمک است ولی بر خلاف کسی که واقعاً نیازمند کمک است به صورت واضح و مستقیم تقاضای کمک نمی کند. در این نقش افراد به علت عدم اعتماد به نفس طوری وانمود می کنند که کاملاً عاجزند و نمی توانند کارشان را انجام دهند. در بعضی مواقع افراد به دنبال کسی هستند تا اشتباهشان را به گردن او بیندازند و از بار مسئولیت شانه خالی کنند. در این حالت نقش قربانی را به خود می گیرند. تشخیص این نقش نسبت به نقشهای دیگر واضح تر و ملموس تر می باشد.

۲. نقش کمک دهنده

کسی که این نقش را به عهده می گیرد بدون آنکه از او درخواست کمک شده باشد به افراد کمک می کند. انگیزه پنهان و شاید ناخودآگاه این افراد برای ایفای این نقش آن است که نگرانی و ترس خود را از طریق کمک کردن به دیگران فراموش کرده و تلاش می کند دیگران را به خود وابسته کند که در انتها بخاطر کمک به دیگران احساس غرور خواهد کرد. این افراد مسئولیت طرف مقابل را به عهده می گیرند و به جای او وارد بازی می شوند.

۳. نقش نقاد

وقتی کسی در قالب نقش نقاد می رود، همانطور که از عنوان این نقش معلوم است به دنبال نقد و انتقاد است ولی نه به شکل اصیل آن. در این نقش افراد مسئله یا مشکل را معمولاً شخصی می گیرند، نقطه نظر طرف مقابل را نمی شنوند و انتقادی که می کنند منجر به مکالمه سازنده ای نمی شود و حالت ایرادگیری به خود می گیرد.

شیوه های رویارویی با تعارض:

برای بررسی استراتژی هایی لازم برای مقابله با تعارض، ابتدا باید آن را از **دو بعد** مورد بررسی قرار دهیم:

۱. افراد چقدر می خواهند به دغدغه ها یا خواسته **طرف مقابل** رسیدگی کنند؟

۲. افراد چقدر می خواهند به دغدغه ها و یا خواسته **خود** رسیدگی کنند؟

بر اساس نگرش افراد به تعارض ۹ نوع استراتژی برای رویارویی با تعارض وجود دارد

۱. قاطعیت

افرادی از این نوع استراتژی برای مقابله با تضاد استفاده می کنند که به دلیل دانش، توانایی یا مسئولیتهای بیشتر بتوانند صلاح کار را به تنهایی تشخیص دهند و برای جلوگیری از اتلاف زمان قاطعانه تصمیم گیری کرده و ریسک پیامدهای آن را بپذیرند.

۲. کناره گیری آگاهانه

افراد هنگامی از این نوع استراتژی برای مقابله با تعارض استفاده می کنند که برای هر دو طرف عاملی که باعث بوجود آمدن تضاد شده اهمیت ندارد. یعنی برای فرد دغدغه های طرف مقابل و دغدغه های خودش از اهمیت یکسانی و کمی برخوردار است.

۳. سازگاری

این استراتژی زمانی حائز اهمیت می شود که دغدغه های طرف مقابل نسبت به دغدغه های فردی از اهمیت بیشتری برخوردار است یا اهمیت موضوع و یا قدرت فرد در رابطه به اندازه ای نیست که وارد فضای دیگری شود.

۴. همکاری

در هنگام بروز تعارض افراد هنگامی از این استراتژی استفاده می کنند که هم دغدغه های فردی و هم دغدغه های دیگران از اهمیت زیادی برخوردار است. طرفین به دنبال حل مسئله برای شرایط برنده-برنده می گردند.

۵ استراتژی دیگر نیز حد فاصل بین استراتژی های بالا می باشد که شامل موارد زیر می باشد:

توافق دوطرفه، مجاب کردن، مصالحه، حمایت، اتکاء به داوری

شدت درگیر شدن شخص در رابطه	زیاد	تفوق و تحمیل (برد - باخت)	چانه زنی	همکاری متقابل برای حل مسئله (برد - برد)
	متوسط	آرام کردن جو	همزیستی مسالمت آمیز	کوتاه آمدن و حمایت
	کم	حفظ وضع موجود	اتکاء به قواعد تصمیم گیری (مانند رأی گیری)	عدم مقاومت
		کم	انعطاف پذیری در نقطه نظرات	زیاد

Managing Disagreement Constructively, Herbert S. Kindler 1988

ماخذ:

شکل - استراتژی های متداول در رویارویی با تعارض

جدول ۱-۶- استراتژی های متداول در رویارویی با تعارض

رویکرد	هدف و نیت	فضای ارتباطی	باور	پیامدهای احتمالی
قاطعیت	تصمیم گیری قاطعانه برای جلوگیری از اتلاف منابع	ارائه و اعلام یکطرفه "اگر بخواهیم اینگونه ادامه دهیم جز سردرگمی و بلاتکلیفی سودی ندارد. با توجه به جمیع جوانب، تصمیم خود را اینگونه اعلام می کنم"	در حال حاضر گزینه مناسبتری وجود ندارد	قضاوت و اعلام پیش فرضها / ارائه مطلب ساختار یافته
همکاری	استفاده از خرد جمعی برای رسیدن به نتیجه مطلوب	دیالوگ (شگفتار) "جایگاه هر دو طرف برای ما مهم است و هدف ما این است که یک سرویس ویژه به مشتریان خوبمان بدهیم"	هر کسی به بخشی از حقیقت دسترسی دارد همه چیز را همگان دانند.	شناور کردن پیش فرضها و اعتماد متقابل برای حداکثر شفافیت / دیدن امکان ها و تسهیم دانش جهت تسهیل تصمیم گیری
مصالحه	حفظ وضع موجود بدون صرف انرژی	مصالحه و همزیستی مسالمت آمیز "هرکسی کار خودش، بار خودش آتش به اموال خودش!"	وضع موجود قابل تحمل است و می توان به مسیرهای موازی ادامه داد	روشن کردن پیش فرضها و قبول کردن مرزها / پذیرش تفاوت ها
کناره گیری آگاهانه	حفظ وضع موجود ، اعتراض آرام	سکوت "ترجیح می دهم جدا از شما کار کنم چون فعلاً آمادگی و ابزار لازم را ندارم و باید صبر کنم."	گذر زمان همه چیز را روشن می کند من نمی خواهم درباره آن چیزی بدانم	داوری و قضاوت / تصمیم گیری یک جانبه
سازگاری	یافتن راه کار مناسب برای اثر گذاری بهینه بدون ایجاد جنجال	پذیرش در عین اثرگذاری من با شما کنار می آیم و به دلیل تجربه بالای شما تابع هستم	تا زمانیکه راه مناسبتری پیدا نکردیم خود را با شرایط موجود تطبیق میدهیم رشد متعادل ارتباطات باید الویت بالای ما باشد	پذیرش وضع موجود همراه با پرسش گری و جستجوی راهکار بهینه / شناخت و پذیرش مسئله، صبوری در حین حفظ ارتباط

نقش های مورد نیاز در فرآیند مدیریت تعارض :

- شخصی که مسئله را مطرح می کند (رویارویی را شروع می کند)
- شخصی که به مسئله پاسخ می دهد
- شخصی که واسطه می شود (نقش میانجی)

در شیوه همکاری برای حل مسئله، تعارض ایجاد شده بین شخصی که مسئله را مطرح می کند و کسی که پاسخ می دهد، از طریق فرآیند حل مسئله مدیریت می شود و افراد در طول این فرآیند نقشهای متفاوتی را بعهده می گیرند. مراحل مدیریت تعارض در این شیوه مشابه فرایند حل مسئله بوده و شامل چهار مرحله زیر است:

- تعریف درست از صورت مسئله و مشخص شدن مسئله اصلی (ریشه تعارض)
- ارائه راه حل توسط طرفین
- توافق در مورد راه حل مناسب از بین گزینه های پیشنهادی توسط طرفین
- اجرای توافقات و پیگیری

شخصی که مسئله را مطرح می کند نکات زیر را باید رعایت کند:

۱. باید مسئولیت و مالکیت مسئله ای را که مطرح کرده است بعهده بگیرد.
۲. در هنگام بیان مسئله آن را از لحاظ رفتار (رفتار خاصی که او را دچار مشکل کرده است)، پیامد (پیامدهایی که این رفتار مشکل زا خواهد داشت) و احساسات (رفتار اعمال شده چه احساسی در او ایجاد کرده) مورد بررسی قرار دهد. (تئوری XYZ : زمانی که تو رفتار X را انجام می دهی، پیامد Y را به دنبال دارد و احساس Z را در من ایجاد می کند).
۳. مثال: وقتی که جلو بقیه من را به خاطر حافظه بدم مسخره می کنی (X) من ناراحت می شوم (Z) و به دنبالش حالت تهاجمی می گیرم و عیب های تو را جلو همه مطرح می کنم (Y).
۴. ذهن خوانی نکنند: در مورد رفتار، انگیزه و طرز فکر طرف مقابل قبل از شنیدن و بررسی کامل (زودتر از موعد آن) نتیجه گیری نکنند و به طور کلی دو موضوع را مد نظر بگیرند:
۵. به دنبال متهم کردن طرف مقابل نباشد
۶. رفتار اشتباه طرف مقابل را ضعف شخصیتی او تلقی نکند (تمرکز روی موضوع نه روی شخص).
۷. آنقدر پافشاری کند تا مطمئن شود طرف مقابل منظورش را بصورت کامل متوجه شده است
۸. طرف مقابل را تشویق کند تا وارد دیالوگ شده و از این طریق هر دو طرف برای حل مسئله همکاری کنند.
۹. فرآیند کار با برنامه ریزی همراه باشد و مسائل پیچیده را جزء به جزء مطرح کند و از مسائل ساده تر شروع کند.
۱۰. با تکیه بر وجوه مشترک راهی برای یافتن راه حل پیدا کنند. بعد از اینکه اطمینان حاصل شد که هر دو طرف مسئله را کاملاً متوجه شدند باتکیه بر وجوه مشترک بحث را ادامه دهند.

به این نکته توجه کنید که اولین برخورد بین دو طرف و چگونگی طرح مسئله خیلی مهم است.

شخصی که مسئله را پاسخ می دهد لازم است نکات زیر را رعایت کند:

۱. با نشان دادن علاقه و توجه صادقانه به مسائل طرف مقابل فضای مناسب را برای حل مسئله ایجاد کند، در ابتدای برخورد حالت تدافعی به خود نگیرد و متناسب با احساس طرف مقابل برخورد کند.

۲. در مورد مسئله اطلاعات بیشتری بگیرد، زیرا فردی که مسئله را مطرح کرده ممکن است با دید انتقادی و به صورت کلی مسئله را مطرح کند و گرفتن اطلاعات بیشتر و دقیق تر می تواند مسئله را به صورت دقیق تری باز کند. تکنیک مناسب این کار خلاصه کردن حرف طرف مقابل و انتقال دادن دوباره به اوست که مطمئن شود منظور او را کاملاً متوجه شده است و در صورت عمیق بودن مشکل، ریشه آن را پیدا کند.

۳. با حداقل یک جنبه از آن شکایت موافقت کند.

در بین حرف های طرف مقابل قسمتی که با آن موافق هست پیدا شود تا نشان دهنده این موضوع باشد که بحث جدی گرفته شده است یا اصلی در میان حرف های طرف مقابل پیدا کند که با آن موافق است و اگر به هیچ وجه فصل مشترکی برای موافقت پیدا نشد، با نگاه و بیان یک جمله نشان داده شود که او درک شده و دقت او در دیدن مسئله دیده شده است (مثال: " من می فهمم و درک می کنم که این موضوع چگونه تو را آزرده است ") یا با احساسات او موافقت شود ("می دونم که چقدر ناراحت هستی") که بسیار مشکل بوده و ممکن است باعث تقویت شکایت شود و مرز آن بسیار حساس می باشد. این روش بهترین تست است تا نشان داده شود که او به دنبال همکاری و حل مسئله می باشد یا خیر.

۴. از کسی که مسئله را مطرح می کند بخواهد که راه حل هایی که به ذهنش می رسد را بیان کند و او را به شکلی در پیدا کردن راه حل مناسب به مشارکت دعوت کند.

شخصی میانجی لازم است نکات زیر را رعایت کند:

قدم اول: بپذیرید که تعارضی وجود دارد و آنرا انکار نکنید. همچنین، فضای مناسبی برای حل مسئله ایجاد کنید.

قدم دوم: نقش یک تسهیل گر بیطرف را ایفا کنید، نه یک قاضی.

قدم سوم: بر مسئله و پیامد ادامه تعارض برای طرفین متمرکز شوید، نه برخوردهای شخصی. همچنین، به هیچ یک از طرفین اجازه غلبه بر فضا را ندهید.

قدم چهارم: به طرفین کمک کنید تا فصل مشترک ها و امکان ها را ببینند تا تمام گزینه های مختلف برای حل مسئله را بررسی کنند. راه های رویارویی با افراد با نقش های غیرکارکردی در جلسه های تیم در جدول ۲ آورده شده است.