

تئوری تصمیم گیری

دکتر محمد رضا زمانی
مدرس دانشگاه و مشاور کسب و کار و مدیریت

تصمیم‌گیری؟

- ▶ بهترین شیوه فروش بیشتر چیست؟
- ▶ آیا موقعیت شغلی جدید پیش آمده را بپذیرم یا شغل فعلی خود را حفظ کنم؟
- ▶ کدام یک از گروه‌های سهام‌ظرف هفته آینده رشد خواهند کرد؟
- ▶ برای جلب همکاری زیردستانم با آنها سخت‌گیر باشم یا دوستانه رفتار کنم؟
- ▶ از میان این چند نفر کدام را به عنوان کارمند جدید کسب و کارم استخدام کنم؟
- ▶ ...

تعریف تصمیم گیری

▶ فرآیند آگاهانه انتخاب یک گزینه از میان دو یا چند راه حل در جهت بهبود وضع موجود.



چرا تصمیم گیری؟

- ▶ انسان ها عموماً در مسائل زندگی خود در دو راهی ها و چند راهی های گوناگونی قرار می گیرند که نیازمند **انتخاب** است.
- ▶ انتخاب انسان ها بر اساس اولویت های وی است.



اهمیت تصمیم گیری

▶ در اهمیت تصمیم گیری می توان به ذکر این نکته اکتفا کرد که جایگاه فعلی انسان در کار و زندگی ، میزان رفاه ، ثروت و آسایش آن حاصل تصمیماتی است که وی در گذشته اتخاذ نموده است و جایگاه آینده او را نیز در این زمینه ها تصمیماتی که در آینده اتخاذ خواهد نمود تعیین خواهد کرد.

▶ **در مدیریت موفقیت یک سازمان را حاصل تصمیمات درست مدیر آن و عدم کامیابی آن را به تصمیمات نادرست مدیریت آن نسبت می دهند.**



**هربرت سایمون برنده نوبل اقتصاد:
مدیریت هنر تصمیم گیری است**

اهمیت تصمیم گیری

- ▶ اتخاذ برخی از تصمیمات ساده و روال آن تکراری و روتین است.
- ▶ اما اکثر تصمیماتی که افراد در زندگی و محل کار خود اتخاذ می کنند نیازمند تفکر و تجزیه و تحلیل می باشد.
- ▶ عوامل زیر منجر به پیچیدگی تصمیمات روزمره می گردند:

ماهیت تصمیمات روزمره

- ▶ این تصمیمات دربرگیرنده **اهداف متفاوتی** هستند ، مثلاً ما همزمان میخواهیم درآمد بیشتر داشته باشیم ، ریسک کمی را تقبل کنیم، موقعیت فعلی خود را به خطر نیاندازیم و ...
- ▶ این تصمیمات دربرگیرنده شرایط **عدم اطمینان** هستند، نتایج احتمالی تصمیماتی که میگیریم برای ما روشن نیست.
- ▶ مربوط به نگرش شما نسبت به **ریسکند**، آیا شما گریزان از تقبل هر نوع ریسکی هستید یا درجه ای از ریسک را تحمل می کنید.
- ▶ دارای ساختار **پیچیده** اند، این مسئله ناشی از گزینه های متعدد پیش رو با توجه به درجه اهمیت ما برای معیارهای مختلف است.
- ▶ بعضی از تصمیمات دارای **طبیعت زنجیره ای** هستند ، اتخاذ یک تصمیم ما را وادار به اتخاذ تصمیمات دیگر می کند.
- ▶ تصمیمات **ذینفعان** دیگری را نیز درگیر می کند ، تاثیر تصمیمی که میگیریم فقط بر روی ما نیست بلکه سایر افراد ذینفع نیز تحت تاثیر قرار میگیرند.

یک رویکرد نظام یافته برای تصمیم گیری

▶ برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی در سازمان پیشنهاد می گردد
قدم های زیر در نظر گرفته شوند:

1. ایجاد یک جو سازنده

2. بررسی دقیق مساله و شرایط

3. خلق گزینه های خوب

4. ارزیابی گزینه ها

5. انتخاب بهترین گزینه

6. ارزیابی تصمیم

7. اطلاع رسانی و اقدام

سبک های مختلف تصمیم گیری

▶ تصمیم گیری شهودی

▶ تصمیم گیری نظام یافته

نقاط قوت و ضعف؟

یک رویکرد نظام یافته برای تصمیم گیری

▶ هر چند طی روال پیشنهادی می تواند احتمال اتخاذ تصمیم بهتری که مورد پذیرش واقع گردد و قابلیت اجرایی داشته باشد را بالا می برد اما زمانبر بوده و در مسائل ساده می توان از روش شهودی فقط برای **مرحله ۵** استفاده نمود.

مرحله اول - ایجاد جو سازنده

شاید مسئول تصمیم گیری شما باشید، اما برای اجرای آن به دیگران نیاز دارید.

مرحله اول - ایجاد جو سازنده

▶ یکی از مشکلات مهم در تصمیم گیری ، تحت تاثیر قرار گرفتن افراد و گروه های مختلف از نتایج تصمیم هایمان است. از این رو همیشه فرد یا گروهی چیزی برای اعتراض کردن دارد.

▶ این مشکل باعث می شود بسیاری از افراد از تصمیم گیری عاجز بمانند.

▶ بر این اساس بیل کازبی می گوید: «شاید من رمز و راز موفقیت را ندانم اما کلید شکست تلاش برای راضی نگه داشتن همه است!».

▶ در این شرایط چه باید کرد؟ در تصمیم گیری در سازمان خود باید به دنبال رضایت چه افراد و گروه هایی باشید؟

مدل V-Y-J

این مدل توسط سه دانشمند برجسته مدیریت به وجود آمد:

Victor Vroom - Yale school of management

Philip Yetton - University of New South Wales

Arthure Jago - University of Missouri

هدف از این مدل کمک به مدیران برای تعیین سبک تصمیم گیری بین تصمیم گیری کاملاً **اتوکراتیک** و تصمیم گیری کاملاً **مشارکتی** می باشد.

مدل J-Y-V

► **تصمیم گیری با سبک استبدادی زمانی موثر است که:**

► شما در تنگنای زمانی قرار دارید

► اعتماد کافی را برای اقدام بدون در نظر گرفتن نظر تیم دارید

► مطمئن هستید که تیم با هر تصمیم شما موافقت خواهد کرد

► شما به دلیل تخصص ، تجربه و دانش بالاتر در جایگاه بهتری نسبت به اعضای تیم برای اتخاذ تصمیم قرار دارید

► به دلیل اهمیت تصمیم تمام مسئولیت و پاسخگویی نتایج حاصل از آن بر عهده شما است

► تصمیم نیازمند تفکر و ارزیابی فراتر از صرفا اعضای تیم شما است.

مدل J-Y-V

▶ تصمیم گیری با سبک مشورتی زمانی موثر است که:

- ▶ شما نمی توانید بدون اخذ نظرات تیم مشکل را حل نمایید
- ▶ شما برای موفقیت تصمیم نیاز به جلب موافقت اعضای تیم دارید
- ▶ تیم می تواند در شناسایی و تعریف مساله کمک نماید
- ▶ اعضای تیم دانش ، تجربه و مهارت بیشتری از شما دارند
- ▶ شما در تنگنای زمانی قرار ندارید
- ▶ تصمیم گیری مشارکتی می تواند سبب تحکیم روابط اعضای تیم شود
- ▶ تصمیم گیری مشارکتی می تواند سبب توسعه بلوغ اعضای تیم شود

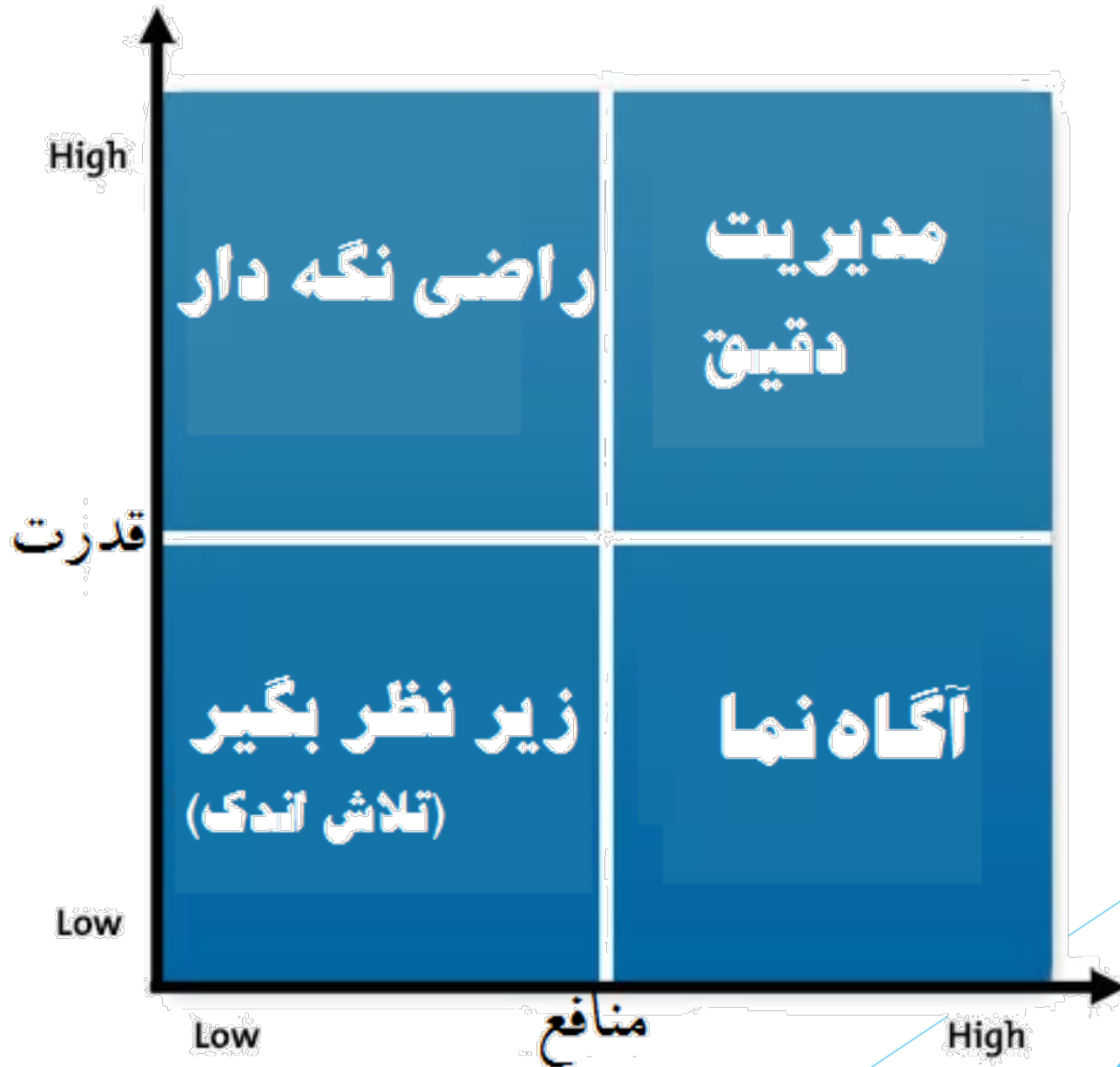
ماتریس تحلیل ذینفعان

▶ ماتریس تحلیل ذینفعان ابزاری است به منظور شناسایی افراد و گروه هایی که موفقیت شما به آنها وابسته است.

▶ قدم های مهم در این ماتریس عبارتند از:

1. شناسایی ذینفعان
2. اولویت بندی ذینفعان
3. درک ذینفعان کلیدی

ماتریسی تحلیل ذینفعان



مرحله دوم- بررسی دقیق مساله و شرایط

قبل از اینکه تصمیمی بگیرید باید مطمئن شوید
که مساله را به خوبی درک کرده اید.

شناسایی و تعریف مساله

▶ مهم ترین قدم در فرآیند تصمیم گیری

▶ تصمیم گیرنده در نقش یک تشخیص دهنده (پزشک)

▶ مرحله ای بسیار مشکل است زیرا معمولا مسائل و مشکلات به صورت واضح مشخص نیستند بلکه عوارض موجود نشان دهنده وجود آنها است که شاید این عوارض توسط یک مشاهده گر بی تجربه قابل دید نباشد

▶ شناسایی مسائل می تواند به صورت توامان **حسی** و **منطقی** باشد

▶ مشورت و کار گروهی نقش به سزایی در شناسایی و تعریف درست مساله دارد

مرحله دوم- بررسی دقیق مساله و شرایط

- ▶ بسیاری از مسائل ظاهری ممکن است نشانه ای از یک مساله عمیق تر باشند.
- ▶ در اینگونه مسائل ، راه حل های سریع تنها حکم مسکن را داشته اما به حل ریشه ای مساله منجر نمی گردند.
- ▶ رویکرد به مسائل به صورت گروهی اولاً شانس پی بردن به ریشه های مساله را بیشتر کرده ثانیاً به ما امکان بررسی آن از نقطه نظرها و جوانب مختلف را می دهند.

تکنیک ۵ چرا؟

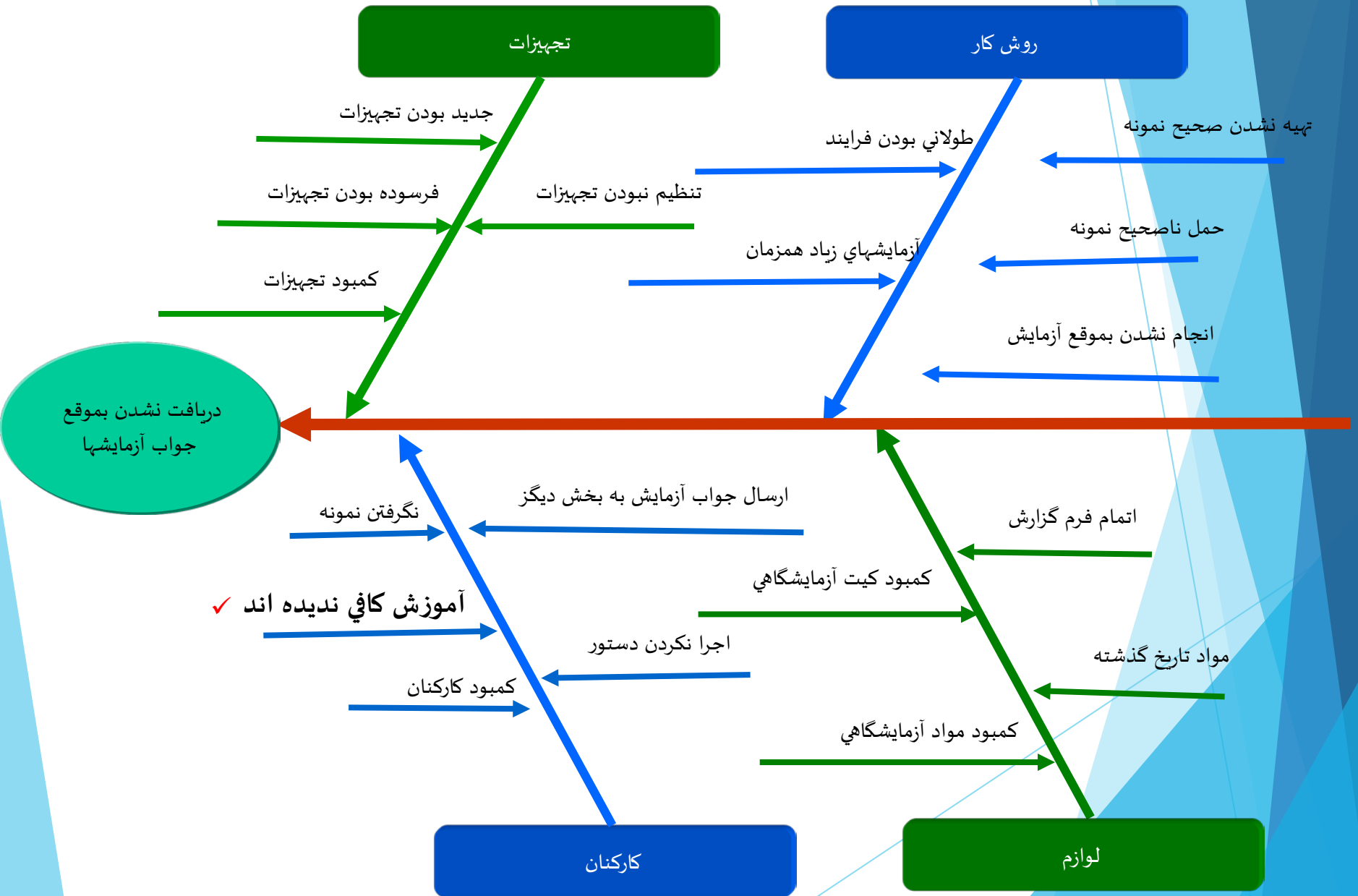
▶ این تکنیک در سال ۱۹۳۰ در ژاپن توسط Sakichi Toyoda
موسس شرکت تویوتا و یکی از رهبران انقلاب صنعتی ژاپن
طرحی شد.

▶ هدف از آن پی بردن به ریشه های واقعی مسائل بود.

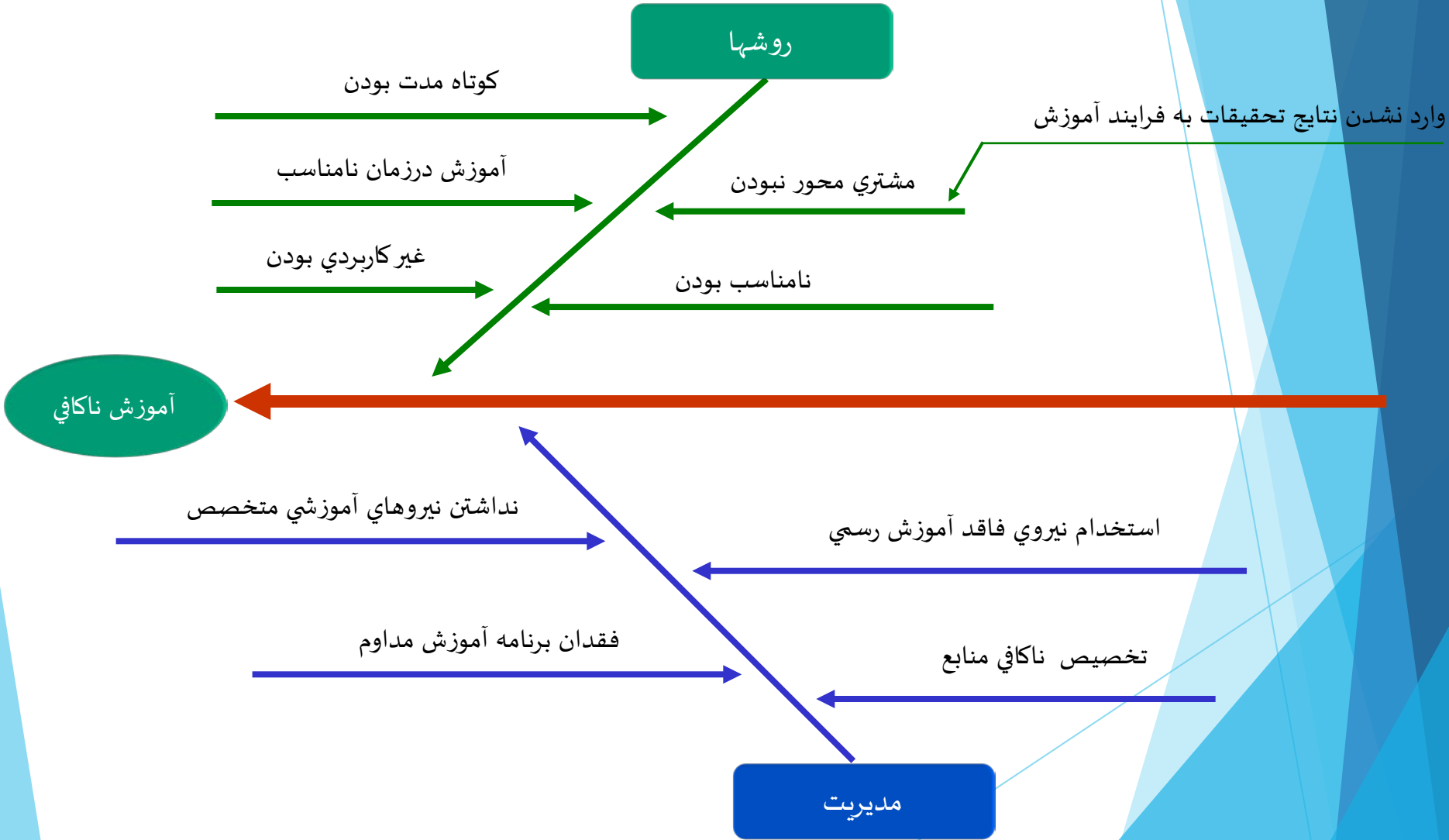
▶ سبک تویوتا «**برو و ببین**» است یعنی پیگیری مساله در محل
رخداد آن در شرکت و کارخانه و نه از اتاق های مدیریتی.

▶ در این روش هدف پرسیدن ۵ چرا؟ برای رسیدن به ریشه و
منبع اصلی مشکل است.

نمودار استخوان ماهی



نمودار استخوان ماهی



مرحله سوم- خلق گزینه های خوب

هر چقدر انتخاب های بیشتری داشته باشید ،
احتمال گرفتن تصمیم خوب بیشتر می شود.

خلق گزینه های خوب

استفاده از روش های بهبود خلاقیت ▶

استفاده از شیوه های فردی تفکر ▶

استفاده از شیوه های گروهی تفکر ▶

طوفان فکری Brainstorming ▶

روش دلفای Delphi ▶

اجتناب از تفکر گروهی ▶

خلق گزینه های خوب

▶ تابلوی ایده ها

▶ تابلوی ایده ها یک تمرین مستمر حل مسئله است که در آن، مسئله ای روی یک تابلو یا دیوار نمایش داده می شود و اعضای گروه می توانند افکار خود را که قبلاً بر روی کارت های یادداشت نوشته شده، به آن اضافه کنند. مزیت مهم آن این است که همه افراد را دخیل می کند و احساس مالکیت و علاقه اختصاصی نسبت به راه حل هایی که ظاهر می شود در افراد به وجود می آید.



مرحله چهارم - ارزیابی گزینه ها

مرحله تعیین کننده فرآیند تصمیم گیری

ارزیابی گزینه ها

- ▶ مهمترین بحث در ارزیابی گزینه ها در نظر گرفتن معیارهای مناسب است.
- ▶ از آنجائیکه معیارها همگی از ارزش یکسانی برای فرد برخوردار نیستند ، برای انتخاب دقیق تر باید از معیارهای وزن دار استفاده نمود

ارزیابی گزینه ها

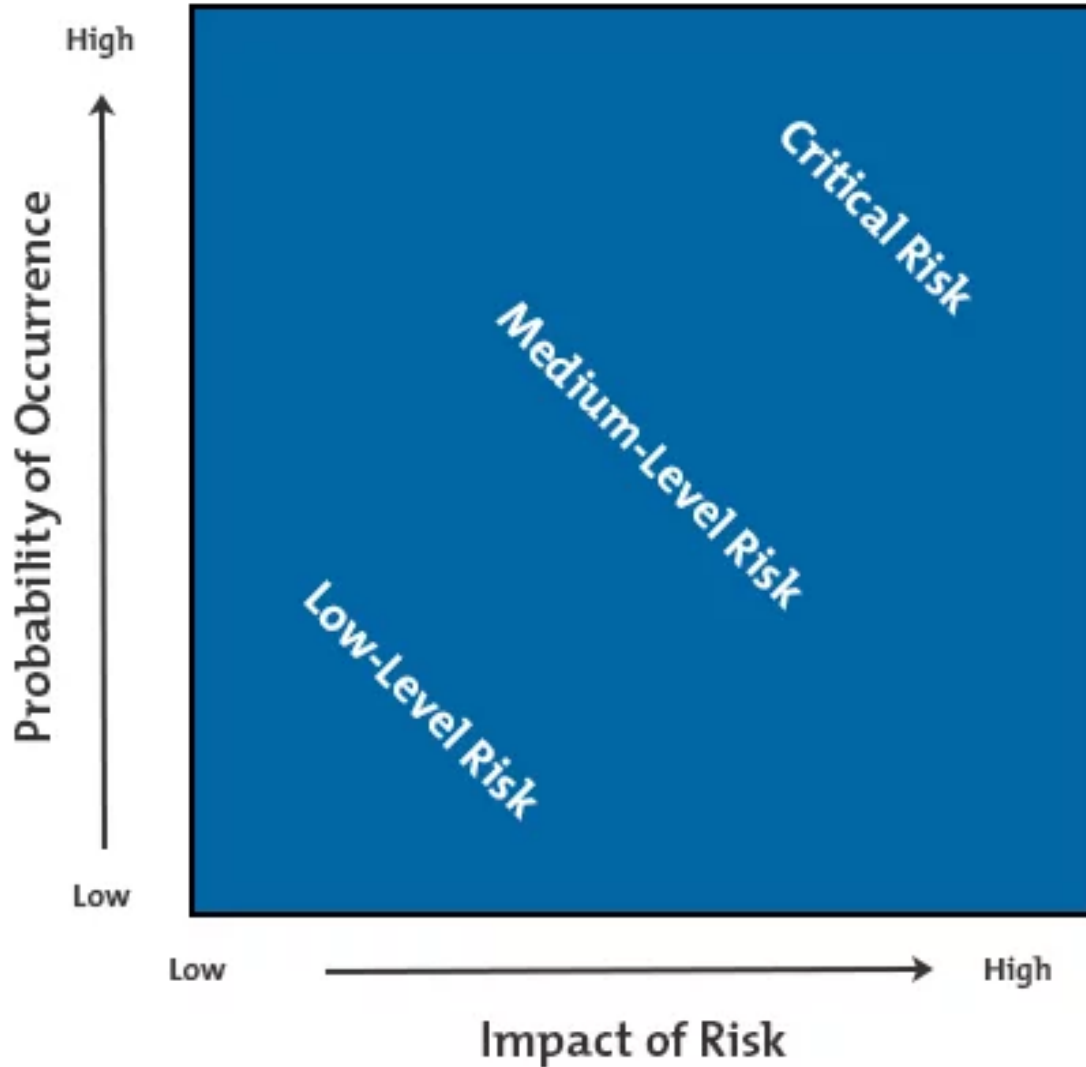
▶ همچنین ارزیابی گزینه ها معمولاً بر اساس سه عامل اصلی صورت می پذیرد:

▶ ریسک هر گزینه

▶ نتایج هر گزینه

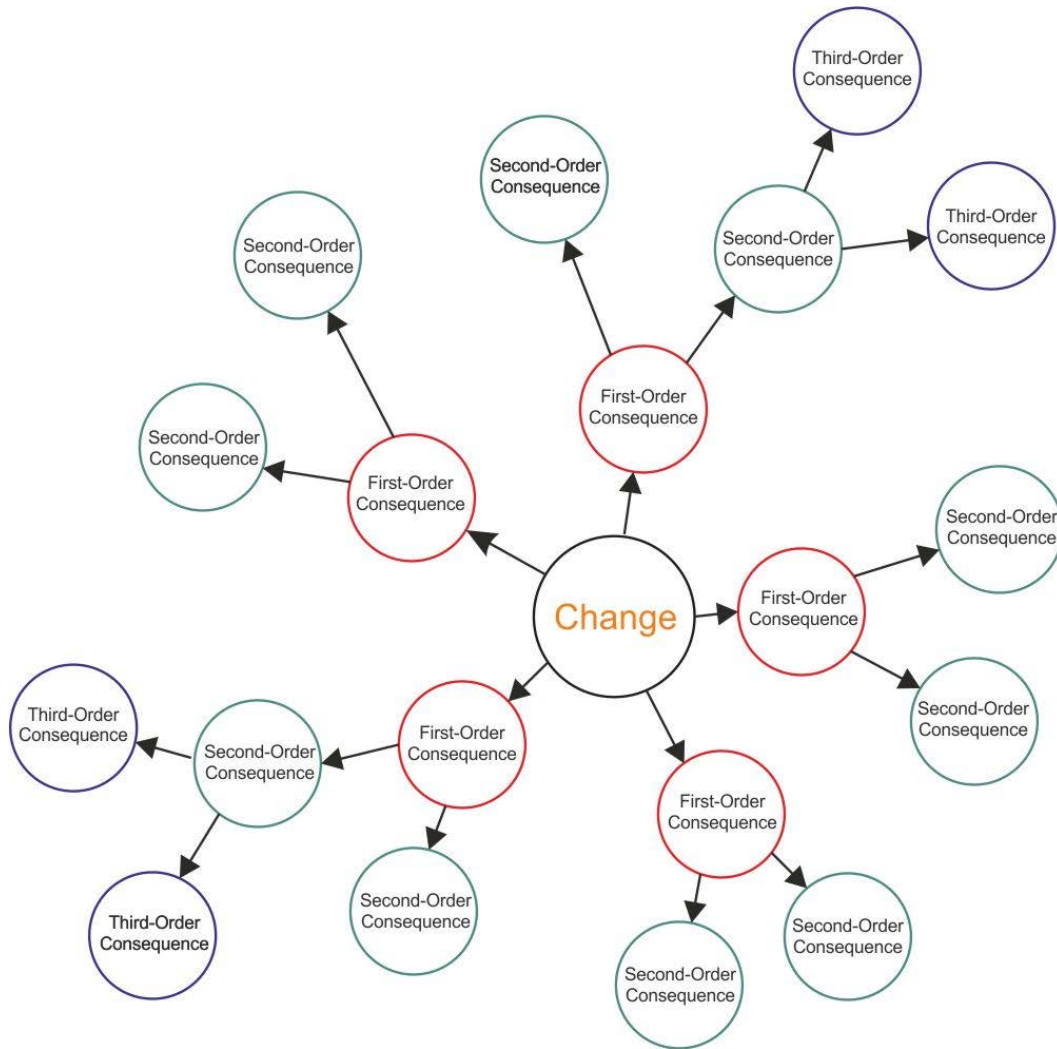
▶ امکان پذیری مالی هر گزینه

ماتریس ارزیابی ریسک



تعیین تاثیرات آتی

► برای این منظور از روش های مختلفی همچون شبکه آینده نگاری می توان استفاده نمود.



امکان پذیری مالی

- ▶ در اینجا می توان از تحلیل هزینه فایده استفاده نمود.
- ▶ برای این منظور منافع و هزینه های یک انتخاب را در قالب ارزش مالی بیان نمایید.
- ▶ گزینه مطلوب گزینه ای است که منافع آن بیش از هزینه ها باشد.

منافع < هزینه ها

امکان پذیری مالی

▶ مثال: فرض کنید یک شعبه فروشگاه خرده فروشی به منظور بالا بردن ضریب امنیتی خود به دنبال پیاده سازی یک سیستم امنیتی پیشرفته و گران است.

ارزش	هزینه ها	ارزش	منافع
15000000	قیمت نرم افزارها و سخت افزارها	5000000	اختلاف حساب کارکنان
1500000	نصب و پشتیبانی	10000000	کالاهای گم شده
10000000	نیروی انسانی		
26500000		15000000	جمع

نتیجه؟

مرحله پنجم - انتخاب بهترین گزینه

تصمیم خود را بگیرید!

انتخاب بهترین گزینه

▶ در این مرحله با استفاده از تجزیه و تحلیل های صورت گرفته اقدام به اتخاذ تصمیم می کنیم.

▶ نکته مهم اینجاست که قضاوت و ذهن انسان می تواند در کنار تحلیل های صورت گرفته در اتخاذ تصمیم نهایی نقش موثری داشته باشد که به آن **شهود** می گویند.

▶ تجارب فرد به وی بینشی می دهد که در ذهن او نهادینه شده و وی را قادر می سازد تا در موارد مشابه اطلاعات حسی را تجزیه و تحلیل کرده ، مساله را شناسایی کند و بدون طی مراحل روش نظام یافته بهترین راه حل را ارائه نماید.

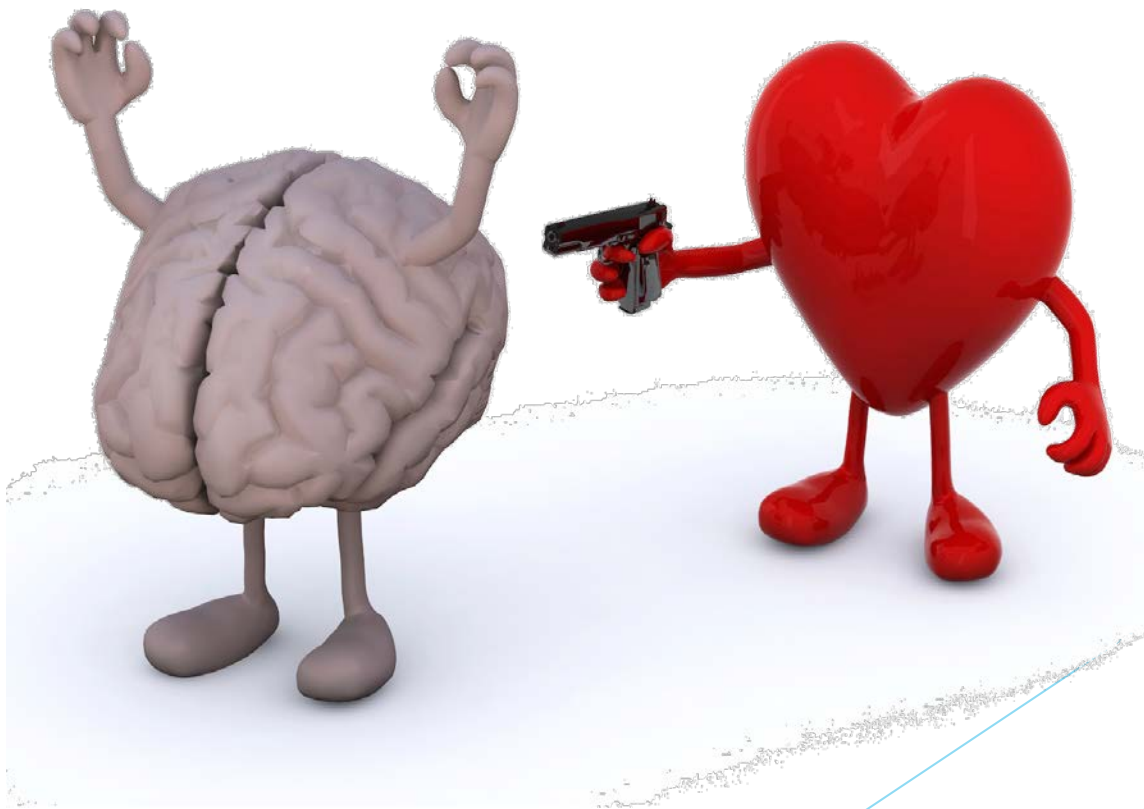
▶ همچنین اتخاذ تصمیم به صورت گروهی می تواند حس مالکیت نسبت به تصمیم ایجاد کرده و در ادامه وفاداری به آن را بیشتر نماید.

مرحله ششم - ارزیابی تصمیم

عقل یا احساس؟!؟

تأثیر احساسات بر انتخاب

▶ انسان بدون شک تحت تأثیر عواطف و احساسات خود می باشد. به دلیل اینکه ذهن احساسی ما در نهایت ما را قادر به انتخاب می کند، کسانی که دارای ذهن احساسی صدمه دیده هستند مشکلات فراوانی در انتخاب خواهند داشت.



تأثیر احساسات بر انتخاب

- ▶ همچنین خلق و خوی انسان (Mood) بر انتخاب های وی تاثیر می گذارند. تحقیقات روانشناسی نشان داده اند:
- ▶ زمانی که انسان دارای خلق و خوی نامناسبی هستند موشکافانه تر به موضوع نگاه کرده و منفی نگر ترند.
- ▶ زمانی که انسان دارای خلق و خوی مناسبی هستند کمتر به جنبه های منفی قضیه توجه می کنند.
- ▶ انسان ها در زمان عصبانیت دل و جرات بیشتری پیدا کرده و احتمال موفقیت فعالیت های حاوی ریسک را بیشتر ارزیابی می کنند
- ▶ ...

سوگیری های روانی تصمیم گیری

▶ سوگیری روانی به معنی اقدام به اتخاذ تصمیم بر اساس احساس و یا فشار بوده و نقطه مقابل قضاوت معمول، واضح و معیار است.

▶ مهم ترین اشتباهات رایج در تصمیم گیری ناشی از سوگیری های روانی به شرح زیر می باشند:

سوگیری تاییدی

▶ سوگیری تاییدی زمانی روی می دهد که به دنبال اطلاعاتی برای پشتیبانی از باورهای فعلی تان هستید و داده هایی را که برخلاف باورهایتان هستند، رد می کنید. از آنجا که شما همه ی اطلاعات مرتبط را در نظر نمی گیرید، ممکن است که تصمیمات سوگیرانه ای اخذ کنید.

▶ سوگیری تاییدی می تواند روی نگاه افراد به آمار نیز تاثیر بگذارد. نویسندگان این مطالعه گزارش داده اند که افراد تمایل دارند تا اطلاعاتی را از آمار بردارند که از باورهای فعلی آنها حمایت کند، حتی اگر این داده های آماری از دیدگاه متضادی پشتیبانی کنند.

اجتناب از سوگیری تاییدی

▶ به دنبال راه‌هایی بگردید که از طریق آنها بتوانید آنچه را که تصور می‌کنید می‌بینید، به چالش بکشید. اطلاعات مورد نیاز خود را در مجموعه‌ی وسیعی از منابع جستجو کنید و سعی کنید اوضاع را از چندین زاویه مورد توجه قرار دهید.

▶ راه دیگر این است که در مورد افکار خود با دیگران صحبت کنید. گروهی متشکل از افراد مختلف را دور خود جمع کنید و از شنیدن دیدگاه‌های مخالف‌شان نترسید. می‌توانید به دنبال افراد یا اطلاعاتی باشید که دیدگاه‌های شما را به چالش می‌کشند و حتی یکی از افراد گروه‌تان را مأمور کنید تا در تصمیم‌گیری‌های مهم، نقش «وکیل مدافع شیطان» را ایفا کند.

لنگر ذهنی

▶ این سوگیری به تمایل به اتخاذ سریع تصمیم بر اساس اطلاعات اولیه دریافت شده و عدم در نظر گرفتن سایر اطلاعات و گزینه ها اشاره دارد.

اجتناب از لنگر ذهنی

▶ لنگر انداختن هنگامی اتفاق می‌افتد که احساس کنید برای گرفتن تصمیمی فوری تحت فشار هستید یا به‌طور کلی تمایل دارید تا در کارها عجله کنید.

▶ پس برای اجتناب از این امر، به سابقه‌ی خودتان در زمینه‌ی تصمیم‌گیری فکر کنید و ببینید که در گذشته، تا چه حد در قضاوت‌های خود عجله کرده‌اید.

▶ سپس فرصت بیشتری برای تصمیم‌گیری آهسته‌تر در نظر بگیرید و اگر احساس کردید که برای گرفتن تصمیم فوری تحت فشار هستید، زمان بیشتری بخواهید. (اگر کسی به‌شدت روی شما فشار می‌آورد تا سریع‌تر تصمیم بگیرید، این امر می‌تواند نشانه‌ای باشد که مشخص می‌کند آنچه او در نظر دارد و برای آن شما را تحت فشار گذاشته است، به نفع شما نیست.)

اعتماد به نفس بیش از حد

- ▶ این سوگیری زمانی اتفاق می‌افتد که شما اعتماد بیش از اندازه‌ای به دانش یا عقاید خودتان دارید. شاید هم معتقد باشید که سهم شما در تصمیم‌گیری، ارزشمندتر از آن چیزی است که واقعاً هست.
- ▶ از آنجا که شما دید غیرواقع‌بینانه‌ای از توانایی خود در تصمیم‌گیری دارید، ممکن است که این نوع از سوگیری را با لنگر انداختن، یعنی قضاوت زودهنگام ترکیب کنید.

اجتناب از اعتماد به نفس بیش از حد

▶ به این پرسش‌ها پاسخ دهید:

▶ به‌طور معمول تمایل دارید تا در فرایند تصمیم‌گیری به چه منابعی از اطلاعات متکی باشید؟ این منابع مبتنی بر واقعیت هستند یا قضاوت‌های شخصی؟

▶ چه افراد دیگری در گردآوری اطلاعات شرکت دارند؟

▶ آیا اطلاعات مربوطه به‌طور سیستماتیک گردآوری شده‌اند؟

▶ اگر در مطمئن بودن اطلاعاتی که در دسترس شما هستند تردید دارید، به این فکر کنید که چگونه می‌توانید داده‌های جامع و بی‌طرفانه‌ای به دست آورید.

مغالطه‌ی قمارباز

- ▶ در مغالطه‌ی قمارباز، شما انتظار دارید که رویدادهای گذشته، روی آینده هم تاثیر بگذارند. مثال کلاسیکی از این نوع سوگیری، شیر یا خط است. اگر سکه را پرتاب کنید و هفت بار پشت سر هم شیر بیاورید، ممکن است تصور کنید که شانس بیشتری برای اینکه در دور هشتم خط بیاورید، وجود دارد.
- ▶ اغلب هرچه بیشتر طول بکشد، ممکن است باورتان در مورد اینکه دفعه‌ی بعد اوضاع تغییر خواهد کرد، قوی تر شود. اما در این مثال، احتمال رخداد هر کدام ۵۰/۵۰ است.
- ▶ در محیط کسب و کار، مغالطه‌ی قمارباز می‌تواند خطرناک باشد. برای نمونه، تصور کنید که شما تحلیلگر سرمایه‌گذاری در بازاری بسیار پرنوسان هستید. چهار سرمایه‌گذاری قبلی‌تان موفق بوده‌اند و قرار است تا سرمایه‌گذاری جدید و بسیار بزرگ‌تری را ترتیب دهید، چرا که به نظر می‌رسد الگوی موفقیت را می‌دانید.
- ▶ در واقع موفقیت‌هایی که پیش از این به دست آورده‌اید، تاثیر اندکی در رویدادهای آینده دارند.

اجتناب از مغالطه‌ی قمارباز

- ▶ برای جلوگیری از مغالطه‌ی قمارباز، باید از زوایای مختلفی به روندها و داده‌ها نگاه کنید.
- ▶ برای این منظور زمینه بروز رخدادها را گذشته را در نظر بگیرید.
- ▶ تحلیل PESTEL می‌تواند در این زمینه کمک کند.

خطای پایه ای اسناد

- ▶ نظریه اسناد به دنبال یافتن دلایل رفتارها است. آیا رفتارهایی که از انسان سر می زند در نتیجه عامل درونی است یا بیرونی؟
- ▶ بر اساس خطای پایه ای اسناد **در مورد خود** ، انسان ها تمایل دارند پیامدهای مثبت و موفقیت ها را به خود و پیامدهای منفی و شکست های خود را به عامل بیرونی نسبت دهند.
- ▶ همچنین **در مورد دیگران** انسان های پیامدهای منفی را به خود آنها و پیامدهای مثبت را به عوامل بیرونی نسبت می دهند.

اجتناب از خطای پایه ای اسناد

- ▶ باید به وضعیت موجود و افراد درگیر در آن، بدون پیش قضاوت نگاه کنید.
- ▶ از هم‌دلی برای درک چرایی چنین رفتاری از سوی سایرین استفاده کنید.
- ▶ همچنین هوش هیجانی خودتان را هم تقویت کنید تا بتوانید با دقت به رفتار خودتان فکر کنید.

سرسختانه ادامه دادن (خطای کنکور د)

- ▶ هیچ کس دوست ندارد به تصمیمات اشتباهش اقرار کند، به ویژه وقتی برای مسیری که در آن گام برداشته‌اید، سرسختانه مبارزه کرده‌اید یا وقتی تغییر مسیر، پیامدهای سیاسی، عاطفی، اخلاقی یا مالی دارد.
- ▶ متأسفانه یکی از دام‌هایی که برخی از افراد در آن گرفتار می‌شوند، «تشدید» تعهدات است که به مراتب بیشتر از چیزی است که برای یک تصمیم‌گیرنده‌ی منطقی اتفاق می‌افتد.

چرا خطای کنکورد؟

▶ تعهد بیش از حد زمانی رخ داد که دولت بریتانیا به سرمایه گذاری در پروژه هواپیمای فراصوت کنکورد علیرغم مشخص شدن عدم بازدهی آن ادامه داد.

▶ به این دلیل برخی از کارشناسان آن را خطای کنکورد نیز می نامند.



اجتناب از سرسختی

▶ استراتژی خروج را در نظر بگیرید

▶ وقتی به این فکر می‌کنید که آیا در اجرای تصمیم‌تان پیش بروید یا نه، باید بدانید که زمان و پولی که قبلاً روی این پروژه صرف کرده‌اید، «هزینه‌های از بین رفته‌ای» هستند که دیگر باز نخواهند گشت، و اینکه باید آنها را پشت سر بگذارید تا بتوانید به مقصد تصمیم‌تان برسید. باید بی‌طرف بمانید و همه‌ی حقایق را که در پیش رو دارید، مورد توجه قرار دهید و تلاش کنید تا احساسات خود را در این زمینه دخالت ندهید.

چگونه ارزیابی درستی از تصمیمات داشته باشیم؟

- ▶ مرجع ارزیابی را از مرجع تصمیم گیری جدا کنید.
- ▶ به صورت عمومی سطحی از ضرر را که در صورت آن تصمیم به صورت خود به خود ملغی می گردد را اعلام نمایید.
- ▶ روشی نظام یافته برای بازخورد گیری تصمیمات تعبیه کنید.
- ▶ ذینفعان را در اتخاذ تصمیمات شریک نمایید و از داوری آنها استفاده کنید.

مرحله هفتم- اطلاع رسانی و اقدام

تصمیم خوب ، سوء برداشت!؟

اطلاع رسانی

▶ شاید این مورد واضح به نظر برسد، اما هنگامی که تصمیمی گرفتید که دیگران را تحت تاثیر قرار می‌داد، باید درباره‌اش با آنها صحبت کنید. یکی از بدترین اشتباهاتی که افراد مرتکب می‌شوند، عدم صحبت درباره‌ی تصمیمات‌شان در زمان و به شیوه‌ی مناسب است، و این امر می‌تواند باعث ایجاد شایعاتی میان گروه یا حتی در سازمان شود.

▶ به کسانی که تصمیم‌تان روی آنها تاثیر می‌گذارد توجه کنید. آنها به چه اطلاعاتی نیاز دارند و جذاب‌ترین و جالب‌ترین روش برای برقراری ارتباط با ایشان چیست؟ اگر قرار است این تصمیم تاثیر فوق‌العاده‌ای داشته باشد، یا اگر شما در بحران هستید، بهترین روش برای اینکه در این باره به دیگران اطلاع‌رسانی کنید، روش رودرروست.

▶ برای کسانی که مستقیماً تحت تاثیر تصمیم شما قرار نمی‌گیرند، ولی همچنان از پیامدهای آن منتفع می‌شوند، رویکرد متفاوتی را پیش بگیرید. برای این دسته از مخاطبان که گسترده‌تر هستند، می‌توانید خلاصه‌ای از تصمیم‌تان را ارسال کنید.

با تشکر از حسن توجه شما