

## چگونه در تیمتان خوب تصمیم‌گیری کنید؟

همه ما در طول سال‌های کاری خود شاهد مواردی بوده‌ایم که تصمیم‌گیری برای تیم واقعاً سخت است. وقتی تصمیمات بحث‌برانگیزی روی میز است، افراد بر سر این که چه کاری انجام دهند، اتفاق نظر نداشته و تنش بالا می‌گیرد و اغلب دو نفر هستند که با هم درگیر شده و لجاجت می‌کنند. این به شرکت آسیب می‌زند و به نوعی همه را دچار احساس فرسودگی می‌کند. اگر کارفرمایی هستید که سرپرستی یک تیم را برعهده دارد تصور می‌کنم با این کشمکش دست‌به‌گریبان شده باشید. این پست به این منظور نوشته شده است که یک چارچوب کاری را با شما به اشتراک گذاشته و در تصمیم‌گیری درست به شما کمک کند. با ما همراه باشید.

## چه چیزی یک تصمیم خوب را می‌سازد؟

یک تصمیم خوب از اجزای زیر تشکیل می‌شود:

- نظرات مختلف قبل از تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شوند.
- افراد متأثر از تصمیم، در گرفتن آن دخالت داده می‌شوند (هرچند لزوماً تصمیم‌گیرنده نباشند).
- یک توافق و حمایت ضمنی نسبت به روند تصمیم‌گیری وجود دارد.
- فضا و امکان صحبت برای کسانی که نیاز دارند وجود دارد.
- نحوه‌ی تصمیم‌گیری از ابتدا به بحث و گفتگو گذاشته می‌شود.
- تصمیم با ارزش‌های افراد همسو است.

## چهار نوع تصمیم

در کل چهار نوع تصمیم وجود دارد:

۱. مستبدانه، که یک نفر برای خودش تصمیم می‌گیرد.
۲. مشورتی، که یک یا چند نفر تصمیم می‌گیرند؛ اما با گرفتن نظرات دیگران که تصمیم‌گیرنده نیستند.
۳. دموکراتیک، که تمام اعضای گروه با اکثریت آرا تصمیم می‌گیرند.
۴. توافقی، که هیچ‌کس در گروه مخالفت قوی و قابل توجیهی نسبت به تصمیم گرفته‌شده ندارد. (دارای تفاوتی ظریف با موافقت ۱۰۰٪ با یک تصمیم است)

در اینجا معنای هر یک از این انواع تصمیم‌گیری و زمان به‌کارگیری آن‌ها را توضیح می‌دهیم:

### ۱. تصمیم مستبدانه

این نوع تصمیم وقتی اتفاق می‌افتد که یک نفر برای کل گروه تصمیم بگیرد و می‌بایست به روش‌های زیر به کار گرفته شود:

- در مواقع ضروری یا وقتی که باید بسیار سریع تصمیم گرفته شود.
- وقتی دیگران اهمیتی نمی‌دهند. مثلاً، اگر گروهی از ما تصمیم بگیرند برای شام کجا برویم و سه نفرمان بگویند: «ما با هر چیزی موافقیم».

- وقتی یک نفر همه‌ی تخصص‌ها را دارد و هیچ‌کس دیگری حرفی برای مطرح کردن ندارد. مثلاً، در میان افراد غیرمتخصص، یک دکتر کاملاً بر اساس نظر خودش تصمیم بگیرد که چطور باید از کسی که تازه تشنج کرده مراقب کرد، بدون این‌که نظر کس دیگری را بخواهد.

## ۲. تصمیم مشورتی

این نوع تصمیم وقتی اتفاق می‌افتد که یک نفر تصمیم می‌گیرد؛ اما با گرفتن نظر دیگران. تصمیم مشورتی می‌تواند توسط نظر گروه کوچکی از افراد خارج از گروه هم گرفته شود. این گروه کوچک در میان خودشان یا به شکل دموکراتیک یا توافقی تصمیم خواهند گرفت. از این تصمیم‌گیری می‌بایست در سناریوهای زیر استفاده شود:

- وقتی یک نفر اکثر تخصص‌های لازم را داراست؛ اما شاید همه‌ی آن‌ها را نداشته باشد. مثلاً، ممکن است یک نورولوژیست (متخصص اعصاب) با یک رادیولوژیست مشورت کند تا بتواند پیش از تشخیص دادن و تعیین برنامه‌ی درمانی، نتایج اسکن‌ها را بفهمد.
- وقتی هیچ‌کس در یک تیم بیش از دیگران تخصص ندارد. مثلاً، کمیته‌ی استخدام ممکن است با یک تیم خارجی در مورد شخص نهایی که برای یک پست باید استخدام شود مشورت کند؛ گرچه آن‌ها در مورد نحوه‌ی استخدام تخصص بیشتری ندارند.

## ۳. تصمیم دموکراتیک

این تصمیمی است که با اکثریت آرا گرفته می‌شود و می‌بایست به دوروش زیر مورد استفاده قرار بگیرد:

- وقتی نظرات دیگران نیز اهمیت دارد (یا واقعاً یا به دلایل سیاسی). هیئت انتخابات مثال خوبی است.
- وقتی یک تصمیم روی سرنوشت همه‌ی افراد تیم تأثیر می‌گذارد.

## ۴. تصمیم توافقی

این نوع تصمیم وقتی اتفاق می‌افتد که ۱۰۰٪ افراد حاضر در یک گروه یا تیم موافق‌اند با یک تصمیم پیش بروند. این توافق به این معنا نیست که هرکسی به‌طور مستقل هم همین تصمیم را می‌گرفت. بلکه، یعنی هیچ‌کس در تیم نمی‌تواند مخالفت قابل توجیهی با مسیر پیش رو داشته باشد. به توافق رسیدن دشوار است؛ اما بیشترین اقبال و حمایت نسبت به یک تصمیم را در پی خواهد داشت. از این رو، داشتن توافق در مورد اساسی‌ترین عناصر یک سازمان، مثل مأموریت، ارزش‌ها، جهت‌گیری راهبردی، و شاید حتی عزل و نصب‌ها باید از طریق این نوع تصمیم صورت پذیرد. این نوع تصمیم می‌بایست به روش‌های زیر به کار گرفته شود:

- وقتی یک تصمیم آن‌قدر مهم است که نمی‌توانید نبود حمایت از جانب هر کسی در تیم را بپذیرید. مثلاً، دو نفر باید برای ازدواج با هم به توافق برسند. این آن‌قدر اهمیت دارد که هر دو طرف درگیر ماجرا باید کاملاً با این تصمیم موافق باشند.
- وقتی یک تصمیم آن‌قدر بحث‌برانگیز است که شما هم در موردش بحث می‌کنید. مثلاً، یک هیئت‌منصفه‌ی ۱۲ نفره به توافق برسند تا متهمی را به جرمی محکوم کنند.

## شما به عنوان یک کارفرما چطور باید از این چارچوب استفاده کنید؟

نقش اصلی رهبری در یک سازمان گرفتن تصمیم نیست؛ بلکه، شناخت تمام تصمیماتی است که باید برای موفقیت سازمان گرفته شوند و تبیین این که هر یک از آنها چطور گرفته می‌شوند. از این رو، ساخت یک «ماتریس قدرت و اختیار» را باید در اولویت قرار دهید که در آن هر نوع تصمیمی که قرار است بگیرید، این که چه کسی تصمیم‌گیرنده خواهد بود و این که با چه نوع تصمیمی مواجهید را فهرست کنید.

مثلاً مدیرعاملی که اکثر تخصص‌ها را داراست، می‌تواند تصمیم بگیرد که برای موافقت با یک شراکت مهم، تصمیم مشورتی خواهد گرفت یا خیر؛ اما لازم است قبل از تصمیم‌گیری، نظرات کسانی را که با شریک آینده همکاری خواهند کرد، بخواهد. در مثالی دیگر، هیئت‌مدیره ممکن است تصمیم بگیرد که باید در مورد انتخاب مدیرعامل بعدی سازمان، به توافق برسد.

ذکر این نکته ضروری است که انتخاب نوع تصمیمی که می‌خواهیم بگیریم، اهمیت کمتری دارد. در عوض، این که کارفرما نوع تصمیمی را که خواهد گرفت، فرآیندی که برای رسیدن به آن طی خواهد شد، و این که تصمیم‌گیرنده چه کسی خواهد بود را تعیین کند از اهمیت بیشتری برخوردار است و باید پیش از گرفتن تصمیم لازم، آن را با تیم خود در میان بگذارد.

علاوه بر این، تصمیم‌گیران نباید در مورد این که کدام یک از تصمیمات فوق سریع‌تر گرفته می‌شوند، نگران باشند. «شما سرعت تصمیم‌گیری را با سرعت پیاده‌سازی آن معامله می‌کنید». اگر در کسوت رهبر یک تیم، تصمیمی مستبدانه بگیرید که روی بسیاری از افرادتان تأثیر می‌گذارد، بدون این که به آنها اجازه‌ی شرکت در بحث را داده باشید، از حمایتشان در زمان پیاده‌سازی تصمیمتان محروم خواهید بود، و این سرعت شما را خواهد گرفت.

