

# HERFEH+

حرفه پلاس، ورود به دنیای حرفه‌ای‌ها

## تصمیم‌گیری

## تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها است که هر روز با آن سروکار داریم.

پس باید با ابعاد مختلف آن آشنا باشیم.

### ◆ ابعاد تصمیم‌گیری ۱

هنگامی که ارزش دو انتخاب از نظر ذهنی برابر است، گاهی هیچ کاری نمی‌کنیم و زمان را از دست می‌دهیم.

انتخاب بین دو گزینه هم ارزش است که ما را به خطا می‌اندازد.

خطای اول با انتخاب هر تصمیم، تعداد تصمیمات دیگری را از بین می‌بریم. پس همه اهداف را نمی‌توان جلو برد. خطای مهمی که رخ می‌دهد این است که تن به قربانی کردن هدف‌های دیگر نمی‌دهیم.

خطای دوم ارزیابی از زوایایی دیگر باید انجام گیرد تا باعث خطا در تصمیم‌گیری نشود و نگرش ما تغییر کند. ابعاد متفاوت تری از آن باز می‌شود.

خطای سوم ما بر اساس الگوهای پیش‌فرضی‌های قبلی خود استفاده می‌کنیم بدون این که شرایط مسئله را ارزیابی کنیم.

خطای چهارم تصمیمات کاملاً آگاهانه نیست و ناخودآگاه است. پس باید آن را ارزیابی کنیم ببینیم علت انتخاب چیست و ناشی از تأثیرات هیجانات بودیم.

### تصمیم گیری



ما انسان‌ها با توجه به هزینه‌های ضرر کار می‌کنند نه با توجه به هزینه‌های سود. اجتناب از ضرر باعث می‌شود تا یا انتخاب نمی‌کنیم یا انتخابی اشتباه می‌کنیم. پس باید به ضرر و سود به یک اندازه توجه نشان دهیم.

## ◆ ابعاد تصمیم‌گیری ۲

چگونه می‌توان در برابر این دام‌ها و خطاهای ایستاد؟  
هر چقدر تنوع کالا بالاتر رود، انتخاب سخت‌تر می‌شود.

پس برای فروش بهتر، فروشنده‌گان باید تنوع کمتری ایجاد کنند.

◀ گاهی فکر می‌کنیم که یک انتخاب برای ما مناسب است. با یک معیار تکمحوری، خطای انتخاب خطی صورت می‌گیرد.  
انتخاب را از ابعاد مختلف بسنجد.

◀ ما با موضوعاتی که آشنا هستیم، ملموس‌تریم. زمانی که با موقعیت آشنا مواجه می‌شویم، از ابزار آشناتر استفاده نکنیم و اول معیارهای مختلف را ارزیابی کنیم.

◀ زمانی که به یک روش استاندارد برای ما تلقی می‌شود. راه حل‌های ساده را نمی‌بینیم. عموماً افراد حرفه‌ای راه حل‌ها پیچیده را برمی‌گزینند تا تصمیم گیری‌های ساده. تمرکز را روی تصمیمات قبلی خود قرار ندهید و ابعاد مختلف را بسنجد.



## خطای جمعیت

اتفاقات به صورت دهان به دهان و سلسله وار انجام می‌شود. ما برای این که می‌خواهیم ریسک ضرر را کم کنیم، به نتایج دیگران و انتخاب آن‌ها توجه می‌کنیم.

## فرایند تصمیم‌گیری

زمانی که تصمیم می‌گیریم، خواه و ناخواه تصمیمات دیگری را هم به همراه دارد. پس هر تصمیم از سه مؤلفه کلان تبعیت می‌کند.

### ۱. پیشامدهای قبلی:

چیزهایی که از قبل از حضور ما وجود داشتند مثل:

- ◀ شرایط اقتصادی
- ◀ جغرافیایی
- ◀ عوامل تجربی: ما تجربیات قبلی خود را همراه خود می‌آوریم.
- ◀ روان‌شناسی: با تیپ شخصیتی و ساختار نگرشی خود انتخاب می‌کنیم و از همه مهم‌تر است.
- ◀ عوامل اجتماعی: سابقه خانوادگی، اجتماعی ما همراه ما می‌آید.
- ◀ عوامل اقتصادی: در شرایط اقتصادی مختلف، تصمیم‌گیری است.
- ◀ عوامل فرهنگی: الگوهای ذهنی خود که همان فرهنگ است همراه خود می‌آوریم.
- ◀ عوامل فیزیولوژیکی: عوامل محیطی و فیزیکی مانند وزن و قد سلامت بدنی همراه شما در تصمیم‌گیری حضور دارند.

### ۲. شرایط و موقعیت:

شرایطی هم در همان لحظه به جود می‌آید. شش مؤلفه مهم داریم.

- ◀ اهمیت
- ◀ بازیگران رقیب
- ◀ ذی‌نفعان
- ◀ امکان
- ◀ وضوح
- ◀ فوریت

## ۳. پسایندهای تصمیم:

هزینه‌ها

منافع

نتایج اجتناب

نحوه اجرای تصمیم

اثرات جانبی

موقعیت آتی

یکی از مهمترین راههایی که می‌توان بهترین تصمیم را گرفت، کمی کردن است:

◀ نیازمند گزینه هستیم تا انتخاب کنیم. باید ابعاد مختلف گزینه‌ها را در نظر بگیریم.

◀ ارزیابی گزینه‌ها باید وزن دهی برای گزینه‌ها انجام گیرد.

◀ مجموع عددها و امتیازات را کمی می‌کنیم و انتخاب می‌کنیم.

کمی کردن اهمیت بالایی دارد. بعد از کمی کردن یکی از روش‌های چهارگانه را به کار بگیرید و حتی می‌توان همه را مورد استفاده قرار داد.



## ۴ روش برای بهترین تصمیم‌گیری

◀ ۱. روش بیشترین سود  
کدام گزینه بالاترین حد سود را برای شما به همراه دارد.

◀ ۲. کمترین منفعت  
کدام مورد، کمترین منفعت را به همراه دارد؟

### ۳. بیشترین زیان

کدام گزینه فارغ از نظر دیگران و حتی نتیجه کمی کردن و روش‌های قبل، بیشترین ضرر را دارند.

### ۴. روش کمترین زیان

گزینه‌هایی که کمترین ضرر را دارند، تعیین کنید.  
در نهایت این روش‌ها می‌توانند بهترین انتخاب را برایتان به ارمغان آورند.

## مسئله‌شناسی و حل مسئله

هیچ مسئله‌ای خودش را معرفی نمی‌کند و ناشناخته هستند.  
پس لازم است آن را شناسایی کنیم. سپس راه حل پیدا کنیم.  
برای انتخاب راه حل باید مسیر زیر را طی کنیم:

- ◀ مسئله‌شناسی
- ◀ مسئله‌یابی
- ◀ پیدا کردن راه حل‌ها
- ◀ انتخاب گزینه
- ◀ تصمیم‌گیری
- ◀ پیگیری و اجرا

## فرق بین سؤال، چالش، مشکل و مسئله

### سؤال ◆

- بر اساس ناآگاهی به وجود می‌آید.
- پاسخ آن در محیط بیرون وجود دارد
- بدون فرایند خاص می‌توان پاسخ آن را یافت.

### چالش ◆

- مسئله‌ای که به تازگی ایجاد شده است.

- پاسخ آن در محیط بیرون وجود دارد.
- بدون فرایند خاص می‌توان پاسخ آن را یافت.

## ◆ مشکل

- چالش حل نشده
- هر مشکلی یک مسئله است اما هر مسئله‌ای مشکل نیست.
- پس می‌خواهیم اول مسئله را بشناسیم.

## تعريف مسئله

تعارض بین وضع موجود و وضع مطلوب است که پاسخی کارآمد و فوری برای آن در دسترس نیست. پس باید آن پاسخ را برای آن پیدا کنیم.

## نشانه‌های شناسایی مسطله

با نشانه‌های زیر می‌توان مسئله را شناخت:

- وجود تعارض
- ناتوانی در حل تکلیف
- ناتوانی در پاسخ به موقعیت
- رویارویی با عدم قطعیت
- رویارویی با دشواری
- فاصله با وضعیت مطلوب
- بازداری از دستیابی به اهداف
- مزاحمت در تصمیم‌گیری
- نداشتن پاسخ بهموقع
- نداشتن پاسخ کافی
- ناتوانی در برآوردن خواسته‌ها
- وضعیت ناخوشایند
- نیاز به توسعه

- تهدید یا فشار
- انحراف از آنچه باید باشد.

هر چه به نشانه‌های مسئله دقت کنید، بهتر می‌توانید آن را حل کنید.  
مسائل در فضای نیاز ایجاد می‌شوند. اما نیاز چرا ایجاد می‌شود؟  
گستره نیازها شامل موارد زیر است:

کمبود زمان، کمبود منابع، کمبود اطلاعات، وفور رقیب  
تمامی راه حل‌ها در این چهار سرفصل خلاصه می‌شوند و باید این  
موارد را جبران کنند. پس زندگی یعنی حل مسئله.

## ویژگی‌های مسئله

- پاسخ آن عموما در محیط وجود ندارد.
- پاسخ آن به سهولت به دست نمی‌آید.
- پاسخ واحد و مشخصی برای آن وجود نداد.



## پاسخ‌های مسئله

- مسائل بقا: مسائل تصمیم
- وضع موجود مطابق انتظار نیست.
- اتفاقی افتاده که نباید
- وجود تهدید در محیط
- وجود محرك آزاردهنده
- مسائل توسعه: مسائل فرصت
- تمایل به تغییر وضع موجود
- وجود مانع برای دستیابی به هدف
- بهبود فرایند
- پیشرفت فراورده

## انواع مسئله

- از نظر پیچیدگی (مسائل ساده و پیچیده)
- از نظر معمول بودن (معمول و غیرمعمول)
- از نظر بروز (حاد و مزمن)
- از نظر عمومیت (عام و خاص)
- از نظر وضوح (آشکار و پنهان)

## جنس‌های مسئله برای حل مسئله

- مسائل خوب تعریف شده: نقطه فعلی و نهایی و وضع مطلوب
- مشخص است. مثل رفتن به مسافت
- مسائل بد تعریف شده: نقطه فعلی، وضعیت مطلوب و نقطه نهایی مشخص نیست مثل یافتن شغل مناسب.

## مسئله‌یابی

- باید ابتدا با پرسیدن سؤال درست، مسئله را پیدا کنیم تا
- بتوانیم آن را به درستی پاسخ دهیم. در غیر این صورت، برای یک مشکل حاشیه‌ای و گاهی نادرست، راه حل پیدا می‌کنیم.
- با پرسشگری و تفکر نقاد می‌توان مسائل درست را پیدا کرد.

## عوامل مؤثر بر مسئله‌یابی

کنش بین سه عامل فرد، مسئله و محیط باعث می‌شود تا تحلیل هر کدام از این‌ها، بتوان مسئله را حل کرد.

مؤلفه‌های مؤثر بر مسئله‌یابی:

- خود مسئله: سخن، جنس، نوع، صورت

- عوامل محیطی: تشدیدکننده‌ها، ضعیفکننده‌ها
- عوامل فردی: حوزه دانایی و توانایی

## موانع روانشناختی مسئله‌یابی

خطاهای شناخت عملکردهای مراقبتی هستند:

- تحریف تشدید یا ضعیف می‌کند.
- سوگیری
- حذف

## الگوهای مسئله‌یابی

- مواجه هیجان مدار سازگارانه و مدار ناسازگارانه
- مواجه مسئله مدار سازگارانه و مدار ناسازگارانه

مسئله‌یابی دو شیوه رسمی مستقیم یا غیرمستقیم دارد که در غیرمستقیم از طریق کارکنان، مافوق‌ها و ارباب رجوع مسئله پیدا می‌شود.