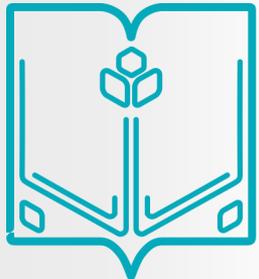


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- تصمیم‌گیری فردی و مدل PrOACT
- چطور تصمیمات سخت بگیریم؟
- تصمیم‌گیری گروهی و مراحل آن

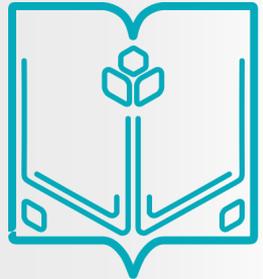


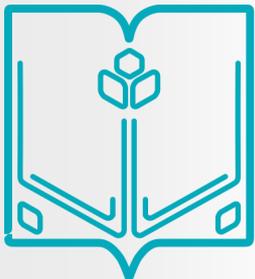
تصمیم‌گیری و مراحل آن



تصمیم‌گیری، فرآیندی که در آن فرد یا گروه باید در هر لحظه از زمان دست به انتخاب بزند. اما در واقعیت، کمتر پیش می‌آید که تصمیمات مهم به صورت آنی گرفته شود.

به بیان ساده، تصمیم‌گیری، فرآیندی فردی، اجتماعی یا گروهی است که به مرور زمان شکل می‌گیرد.





REFLECT | بازتاب

www.BAZTAB.education

تصمیم‌گیری فردی

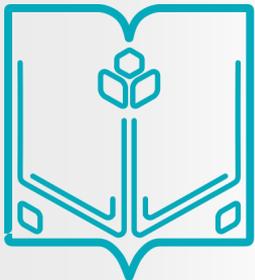
تعریف تصمیم‌گیری – منظور از مهارت تصمیم‌گیری چیست؟

وقتی از تصمیم‌گیری حرف می‌زنیم، ممکن است چندین راه وجود داشته باشد.

ما می‌خواهیم با اتکا به دانش تصمیم‌گیری و تکنیک‌ها و ابزارهای آن، بهترین گزینه را انتخاب کنیم.

به بیان دیگر، سوال تصمیم‌گیری این نیست که: چه گزینه‌هایی پیش روی من است؟

بلکه این پرسش است که: کدام‌یک از گزینه‌های پیش رو را انتخاب کنم؟ یا به دنبال گزینه‌ی جدیدی باشم.



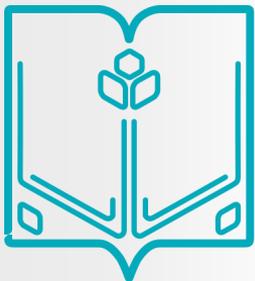
تصمیم گیری فردی

➤ در این حالت، شما به عنوان یک فرد تصمیم می‌گیرید و نتیجه تصمیم شما، بیش از هر کس دیگری بر روی شرایط خودتان تاثیر می‌گذارد.

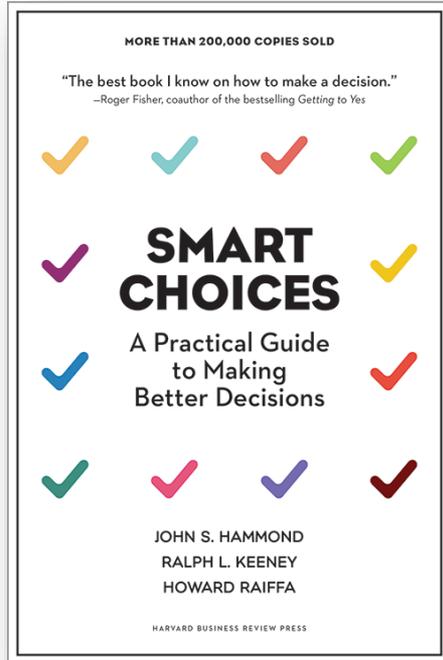
➤ البته فراموش نکنیم که در بسیاری از تصمیم‌های فردی هم، خواسته یا ناخواسته دیگران هم باید تبعات انتخاب ما را تحمل کنند.

➤ اما به هر حال، در تصمیم گیری فردی احساس می‌کنیم بیشترین سهم از نتیجه‌ی تصمیم به خود ما تعلق دارد.

➤ تصمیماتی مانند رشته تحصیلی، شغل، همسر، محل زندگی، سرمایه‌گذاری و امثال آن از این قبیل هستند.

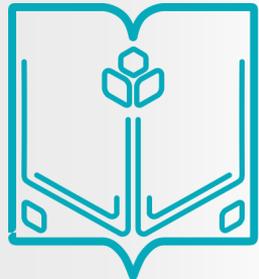


معرفی الگوی PrOACT



◀ آقایان هوارد رایفا، جان هاموند و رالف کینی از دانشگاه هاروارد، در کتاب خود تحت عنوان **Smart Choices** یا انتخاب های هوشمندانه، یک مدل هشت بخشی ارائه کرده‌اند تا به کمک آن، بتوانیم جغرافیای مهارت تصمیم‌گیری را بیشتر و بهتر بشناسیم.

◀ این سه نفر، هشت مولفه را به عنوان مولفه‌های اصلی در مدل خود مطرح می‌کنند.

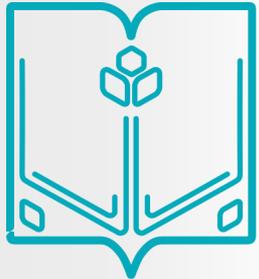


معرفی الگوی PrOACT

1. **P**roblem
 2. **O**bjectives
 3. **A**lternatives
 4. **C**onsequences
 5. **T**radeoffs
- PrOACT

Steps 1 – 5 constitute the PrOACT approach to decision making.

- Uncertainty
- Risk Tolerance
- Linked Decisions
- Special Issues



معرفی الگوی PrOACT

Problem: مسئله را درست تشخیص بدهیم

باید در قالب پنج پرسش، کیفیت تشخیص مسئله را در تصمیم‌گیری‌هایمان افزایش دهیم:

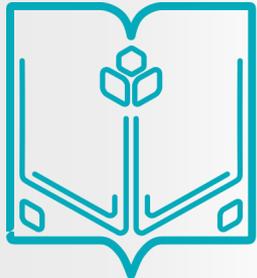
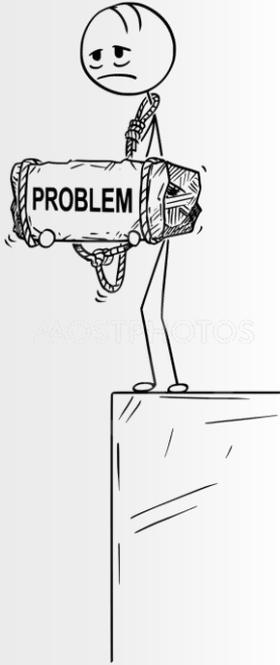
پرسش اول: آیا این مسئله، اساساً به من مربوط است؟

پرسش دوم: آیا نام و شرح درستی را برای این مسئله انتخاب کرده‌ام؟

پرسش سوم: آیا حوزه مسئله را بیش از حد باز یا بیش از حد بسته تعریف نکرده‌ام؟ گستردگی مناسب برای این مسئله چیست؟

پرسش چهارم: آیا دقت دارم که تخصص، دغدغه و مدل ذهنی خودم را به مسئله تحمیل نکنم؟

پرسش پنجم: آیا افق زمانی برای حل مسئله را درست انتخاب کرده‌ام؟



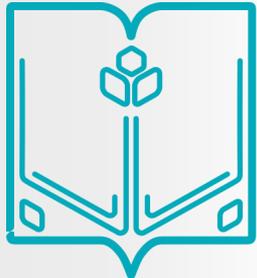
معرفی الگوی PrOACT

Objectives: خروجی مورد انتظار ما از این تصمیم چیست؟

«علت واقعی بسیاری از تردیدها و ترس ما از تصمیم‌گیری این است که اولویت‌ها و ارزش‌های خودمان را آن‌چنان که باید نمی‌دانیم و نمی‌شناسیم.»

معمولاً معیارهای تصمیم‌گیری و انتخاب ما، در خاک عمیق‌تری ریشه دارند که می‌توان آن‌ها را ارزش‌های ما نامید.

«تعیین ارزش‌ها کار دشواری نیست، اما چالش اصلی اولویت‌بندی آن‌ها است.»



معرفی الگوی PrOACT

Alternatives: چه گزینه‌هایی پیش روی من وجود دارد؟

آیا فقط یک گزینه پیش روی ما است؟

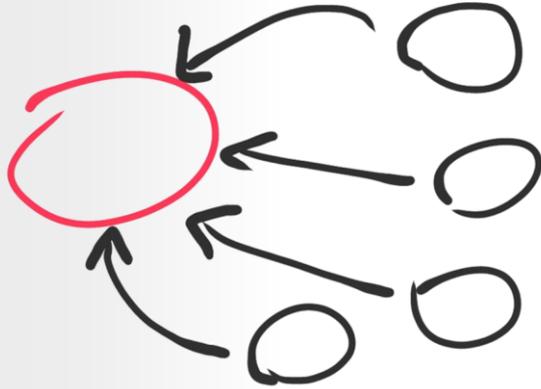
بعضی وقت‌ها، واقعاً گزینه‌های متعددی می‌توانند وجود داشته باشند. اما ذهن ما از دیدن گزینه‌ها یا خلق گزینه‌ها ناتوان است.

در این حالت، چون فکر می‌کنیم انتخابی نداریم، وارد مسیر نادرست می‌شویم (یا از مسیر نادرست خارج نمی‌شویم) در حالی که می‌توان گزینه‌هایی خلق کرد.



معرفی الگوی PrOACT

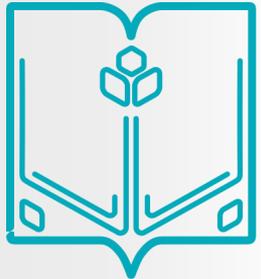
Consequences: هر گزینه به چه نتیجه‌ای منتهی می‌شود؟



➤ رشته پزشکی برای من بهتر است یا دندانپزشکی؟

➤ زندگی در تهران با زندگی در شهرستان چه تفاوتی دارد؟

➤ تفاوت زندگی در آمریکا و اروپا با زندگی من در ایران چیست؟



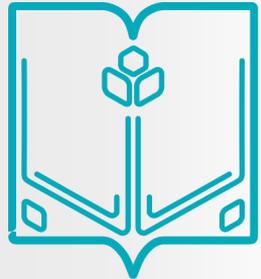
معرفی الگوی PrOACT

Tradeoffs: برای به دست آوردن هر چیزی، چه چیزهایی را باید از دست بدهم؟



«هر به دست آوردنی، با از دست دادنی همراه است و مهم است که من، به همان اندازه که به دستاوردهای هر انتخاب فکر می‌کنم، با خودم بیندیشم که هر انتخاب، من را از چه فرصت‌ها و هدف‌هایی دور می‌کند و کدامیک از داشته‌هایم را از من می‌گیرد.»

دنیای واقعی با دنیای رویایی فاصله‌ی زیادی دارد، قرار هم نیست که به هم نزدیک شوند.



معرفی الگوی PrOACT

1. **P**roblem
 2. **O**bjectives
 3. **A**lternatives
 4. **C**onsequences
 5. **T**radeoffs
- PrOACT

Steps 1 – 5 constitute the PrOACT approach to decision making.

- Uncertainty
- Risk Tolerance
- Linked Decisions
- Special Issues



معرفی الگوی PrOACT

Uncertainties: چه چیزهایی را نمی‌دانم؟ چه چیزهایی را نمی‌توانم بدانم؟

کیفیت تصمیم‌گیری معمولاً با افزایش حجم و کیفیت اطلاعات، بهتر می‌شود.

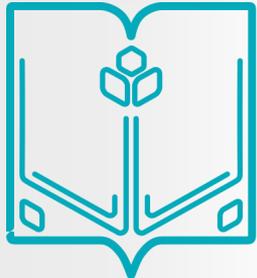
چند نکته:

بعضی چیزها را نمی‌دانیم،

بعضی چیزها را نمی‌توانیم بدانیم،

آنچه نمی‌دانیم، در اثر بررسی مشخص می‌شود،

و آنچه نمی‌توانیم بدانیم، ابهام اجتناب‌ناپذیر است که فقط پس از انتخاب، رفع می‌شود.



معرفی الگوی PrOACT

Risk Tolerance: تحمل ریسک من چقدر است؟

هر وقت از ابهام حرف می‌زنیم، باید به ریسک پذیری هم فکر کنیم.

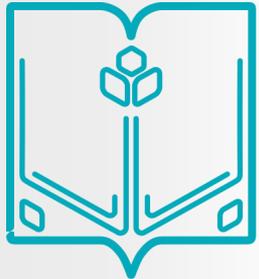


گاهی اوقات،

دو فرد متفاوت در شرایط کاملاً یکسان،

باید گزینه‌های متفاوتی را انتخاب کنند.

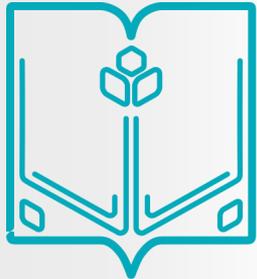
چون سطح ریسک پذیری آنها متفاوت است.

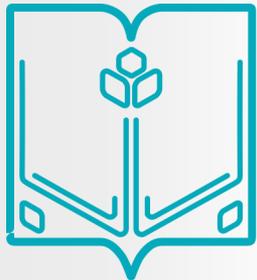


معرفی الگوی PrOACT

Linked Decisions: تصمیم‌های مرتبط با این تصمیم، چه هستند؟

تصمیم امروز من
فرصت‌ها، تصمیم‌ها و انتخاب‌های جدیدی را در آینده
پیش‌روی من قرار خواهد داد.
همچنین، فرصت‌ها و تصمیم‌ها و انتخاب‌هایی را برای همیشه از
مسیرم حذف خواهد کرد.





REFLECT | بازتاب
www.BAZTAB.education

تصمیم گیری گروهی

تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

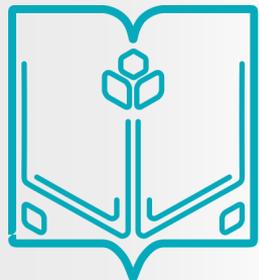
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



مرحله اول – آماده‌سازی

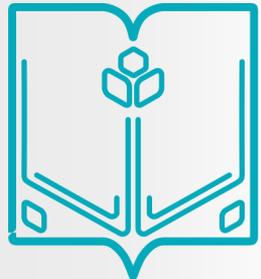
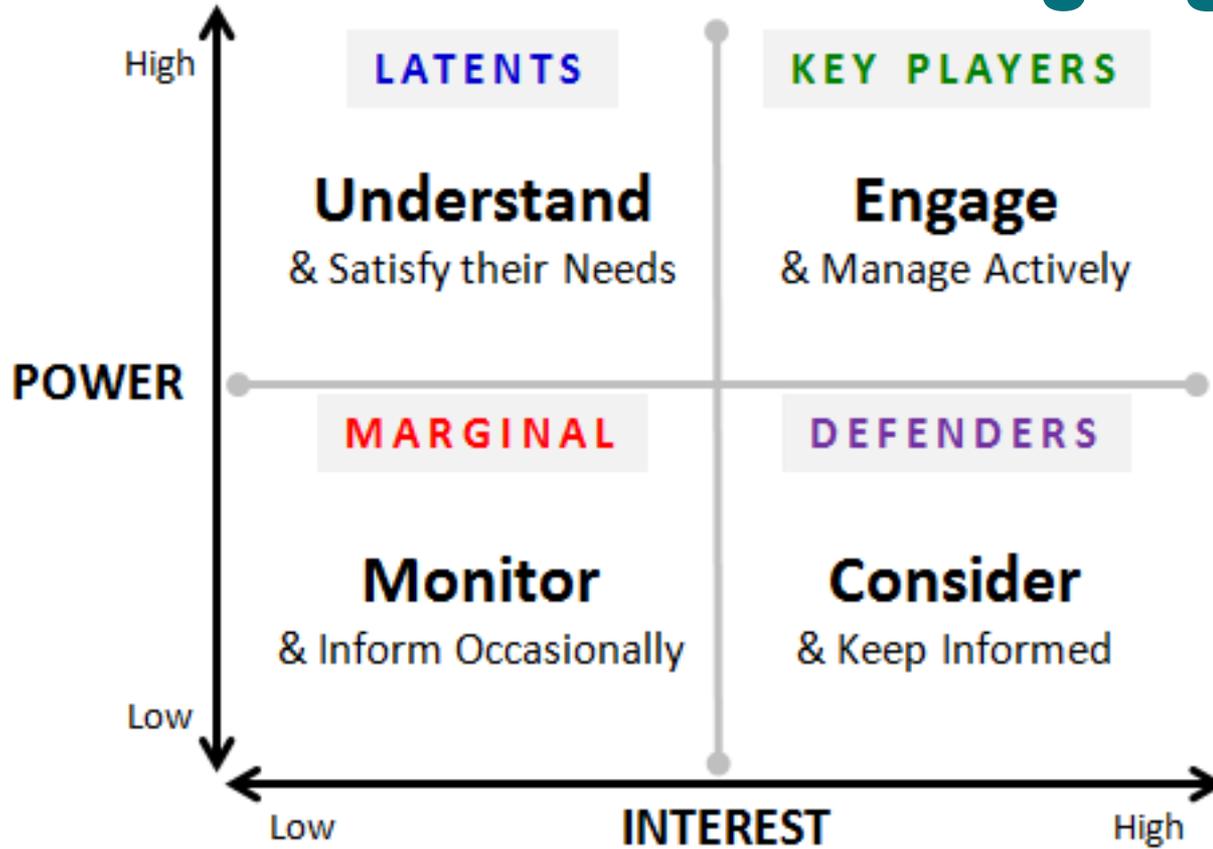
◀ انتخاب افراد مناسب برای شرکت در تصمیم‌گیری: ذی نفعان کلیدی، کارشناسان، مخالفان

◀ تعیین رویکرد تصمیم‌گیری: اتفاق نظر، رای اکثریت، اتفاق نظر مشروط، رهبری دستوری

◀ ایجاد محیط مساعد



تحليل ذی نفعان



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

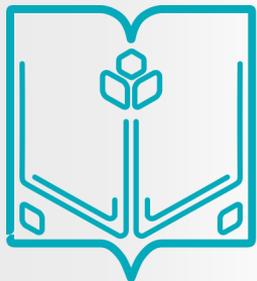
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



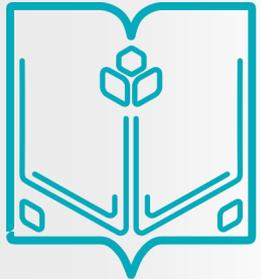
مرحله دوم – شناسایی موانع

◀ سوگیری‌های شناختی

سوگیری نسبت به موضوعات آشنا و موفقیت‌های پیشین
سوگیری نسبت به قبول فرضیات به ظاهر با ارزش
سوگیری نسبت به وضع موجود
سوگیری در تایید نظرات خودمان

◀ مدیریت پویایی گروه

یک‌دستی بیش از حد در گروه
فردگرایی بیش از حد



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

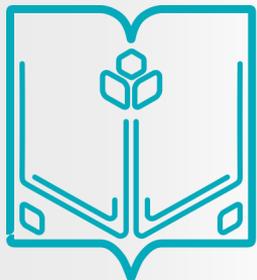
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



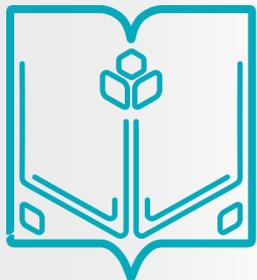
مرحله سوم – چهارچوب بندی موضوع

➤ ریشه یابی مسائل

برای یافتن ریشه مسئله، به دنبال چیزی باشید که درست در زمان بروز مشکل تغییر کرده است، دلیل اصلی را آنجا خواهید یافت.

➤ تبیین اهداف تصمیم گیری

دوست داریم تصمیم ما چه دستاوردی به دنبال داشته باشد؟



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

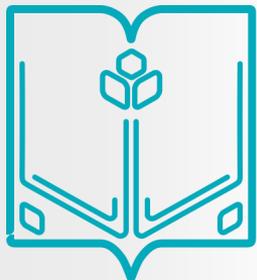
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



مرحله چهارم – ارائه گزینه‌های مختلف



- برای اتخاذ یک تصمیم آگاهانه، نیاز به حق انتخاب دارید، یعنی گزینه‌های مختلف برای حل مسئله مورد نظر.
- ارائه انواع گزینه‌ها و همچنین خلق گزینه‌های جدید، این حق انتخاب را به شما می‌دهد.
- پس از سبک و سنگین کردن تمام گزینه‌های موجود، برای اتخاذ بهترین تصمیم موجود با توجه به شرایط در موقعیت بهتری قرار خواهید گرفت.



مرحله چهارم - ارائه گزینه‌های مختلف

طوفان فکری (Brainstorming)



BUILD ON THE IDEAS OF OTHERS



DEFER JUDGEMENT



STAY FOCUSED ON TOPIC



FAIL EARLY AND OFTEN



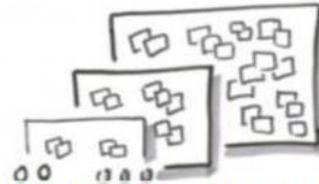
BE VISUAL



ONE CONVERSATION AT A TIME



THINK USER-CENTRIC



GO FOR QUANTITY



GO FOR WILD IDEAS

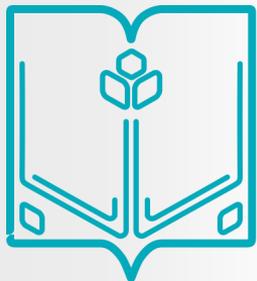


مرحله چهارم – ارائه گزینه‌های مختلف

ترغیب به گفتگوی سودمند



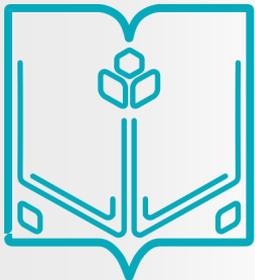
- ◀ تیم خود را به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه ترغیب کنید.
- ◀ تضاد خلاقانه برای ارائه راه‌حل‌های مختلف ضروری است، اما نباید هیچ‌گاه جنبه شخصی یا تفرقه‌افکنانه پیدا کند.



مرحله چهارم – ارائه گزینه‌های مختلف

گفتگوی سودمند و منصفانه

- ✓ در ابتدای جلسه روشن سازید که نتیجه نهایی از پیش مشخص نیست.
- ✓ افراد را ترغیب کنید خارج از نقش فردی یا گروهی خود بیندیشند.
- ✓ در پایان هر جلسه با تعیین وظایف برای افراد و تعیین مهارت برای انجام آن، **حس مسئولیت‌پذیری** را در آن‌ها ارتقا دهید.
- ✓ از افرادی که ایده‌ها و نظراتشان را به شکل مثبت و سازنده بیان می‌کنند، به‌خصوص کسانی که این خطر را می‌پذیرند که شما را به چالش بکشند، **تشکر کنید**.
- ✓ برای این‌که نشان دهید به تمامی ایده‌ها و افکار ارجح می‌نهدید و نظرات هر فرد برای‌تان **باز ارزش است**، از آن‌ها **یادداشت‌برداری کنید** یا فردی را مسئول این کار نمایید.



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

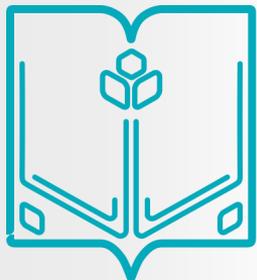
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

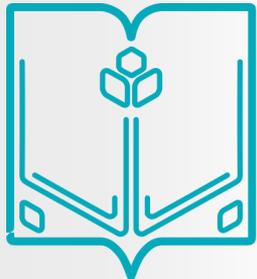
اجرای تصمیم



مرحله پنجم - ارزیابی گزینه‌ها

ماتریکس اولویت‌بندی

ماتریکس اولویت‌بندی					
امتیاز کل	حداقل منابع (۱)	اجرای سریع (۲)	هزینه پایین (۳)	افزایش سود (۴)	
۵۸	$2 = 1 * 2$	$14 = 2 * 7$	$6 = 3 * 2$	$36 = 4 * 9$	گزینه الف
۵۴	$3 = 1 * 3$	$16 = 2 * 8$	$27 = 3 * 9$	$8 = 4 * 2$	گزینه ب



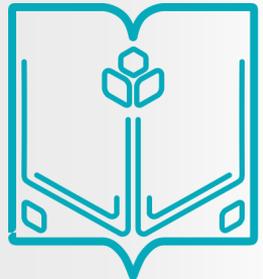
مرحله پنجم – ارزیابی گزینه‌ها

◀ سبک و سنگین کردن گزینه‌ها



مثل ماتریس اولویت‌بندی، جدول سبک و سنگینی هم به شما کمک می‌کند گزینه‌های مختلفی که برای تصمیم‌گیری در اختیار دارید را ارزیابی نمایید.

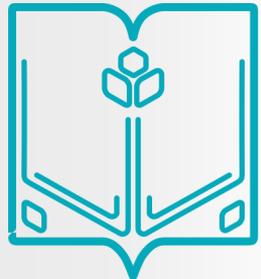
این سبک و سنگین کردن‌ها را با توجه به **اولییتی** که برای هر هدف در نظر می‌گیرید انجام دهید.



مرحله پنجم - ارزیابی گزینه‌ها

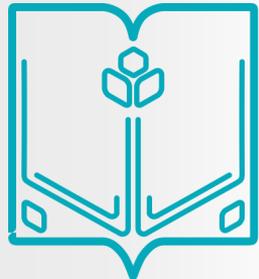
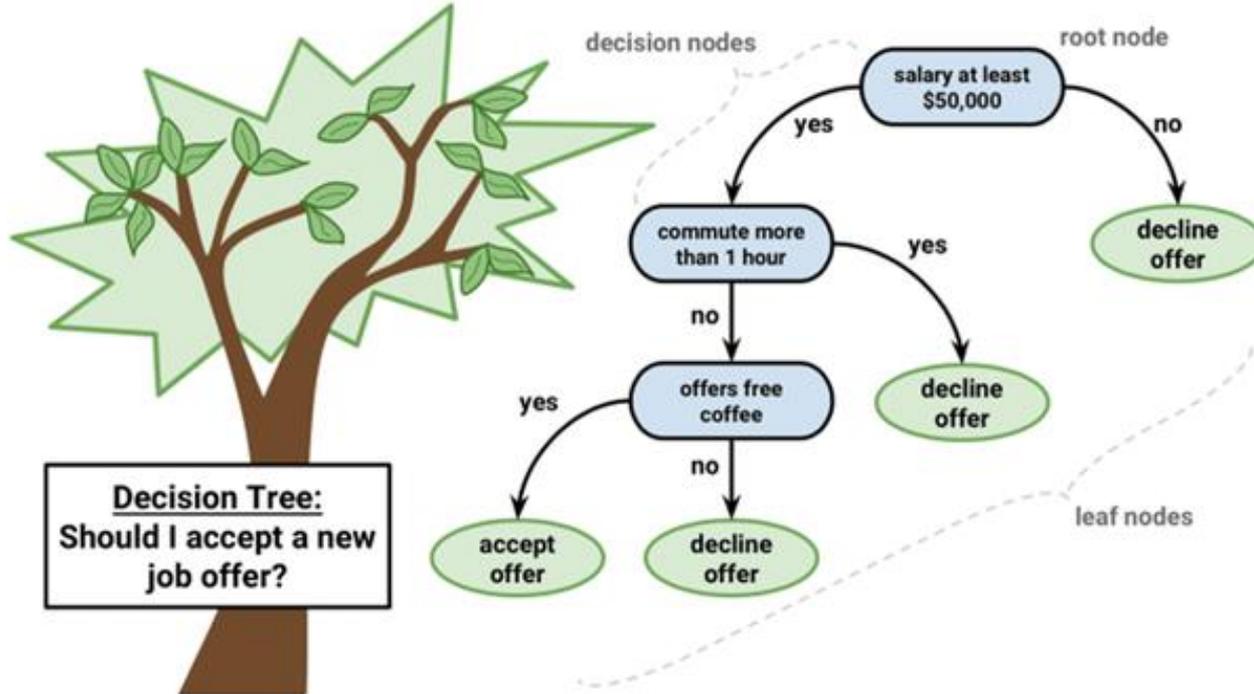
Objectives	Job A	Job B	Job C	Job D	Job E
Monthly Salary	\$2,000	\$2,400	\$1,800	\$1,900	\$2,200
Schedule Flexibility	Moderate	Low	High	Moderate	None
Business Skills	Computer	Manage people, computer	Operations, computer	Organization	Time mgt, multiple tasking
Vacation Days	14	12	10	15	12
Benefits	Health, dental, retirement	Health, dental	Health	Health, retirement	Health, dental
Enjoyment	Great	Good	Good	Great	Boring

ProACT Decision Making Model Consequences Table - Source: Smart Choices



مرحله پنجم - ارزیابی گزینه‌ها

درخت تصمیم‌گیری



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

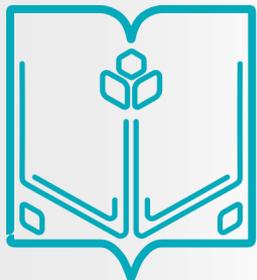
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



مرحله ششم – تصمیم‌گیری

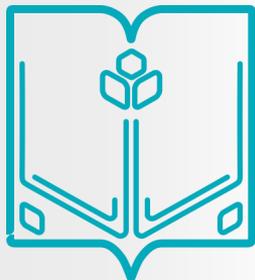
پیشنهاداتی برای حل اختلاف و حصول نتیجه در گروه:

فرضیات مربوط به مسئله مورد نظر را مورد تجدیدنظر و ارزیابی مجدد قرار دهید.

مطمئن شوید هنوز به اهداف اصلی تصمیم‌گیری پایبند هستید.

مهلتی برای حصول نتیجه تعیین کنید.

تعیین کنید در صورت عدم حصول توافق، به قاعده مشخصی، نظیر رای اکثریت، اجماع یا کسب نظر از ارشدترین نفر گروه، برای اتخاذ تصمیم استناد خواهید کرد.



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

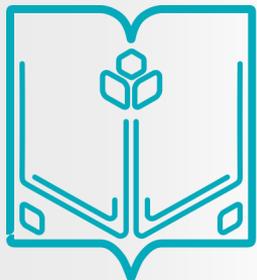
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

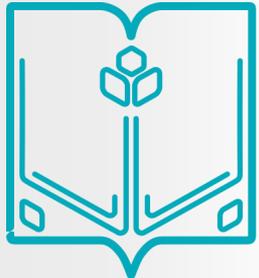
اجرای تصمیم



مرحله هفتم – اعلام تصمیم

اصول اعلام تصمیم

توجه و فرصت ابراز عقیده: افرادی که از آن‌ها خواسته می‌شود پرسش‌های خود را بیان کنند و در مورد عقاید دیگران نظر بدهند بیشتر باور دارند که رهبر گروه به نقطه نظرات آن‌ها گوش داده و به آن‌ها توجه جدی نشان داده است، به ویژه اگر رهبر گروه، با انجام اعمالی نظیر یادداشت برداری و بیان نکات مرتبط طوری نشان دهد که به سخنان آنان گوش داده و توجه نشان می‌دهد.

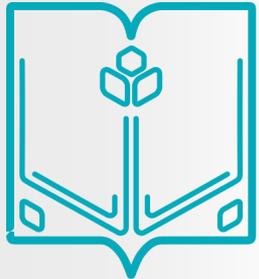


مرحله هفتم – اعلام تصمیم

اصول اعلام تصمیم

توضیح: شما باید مبنای تصمیم‌گیری خود را شرح دهید. لازم است به طور شفاف شرح دهید که چرا شما و تیم‌تان این انتخاب را انجام داده‌اید و نه انتخاب دیگری را.

شرح دلایل تصمیم موجب جلب اعتماد نسبت به حسن نیت شما و تصمیمی می‌شود که در جهت نفع گروه گرفته شده است.



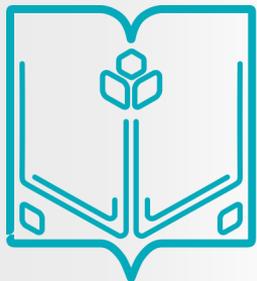
مرحله هفتم – اعلام تصمیم

اصول اعلام تصمیم

انتظارات: پس از تصمیم‌گیری تمام افراد درگیر باید از قواعد بازی مطلع شوند.

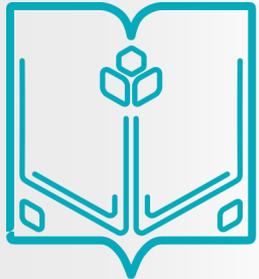
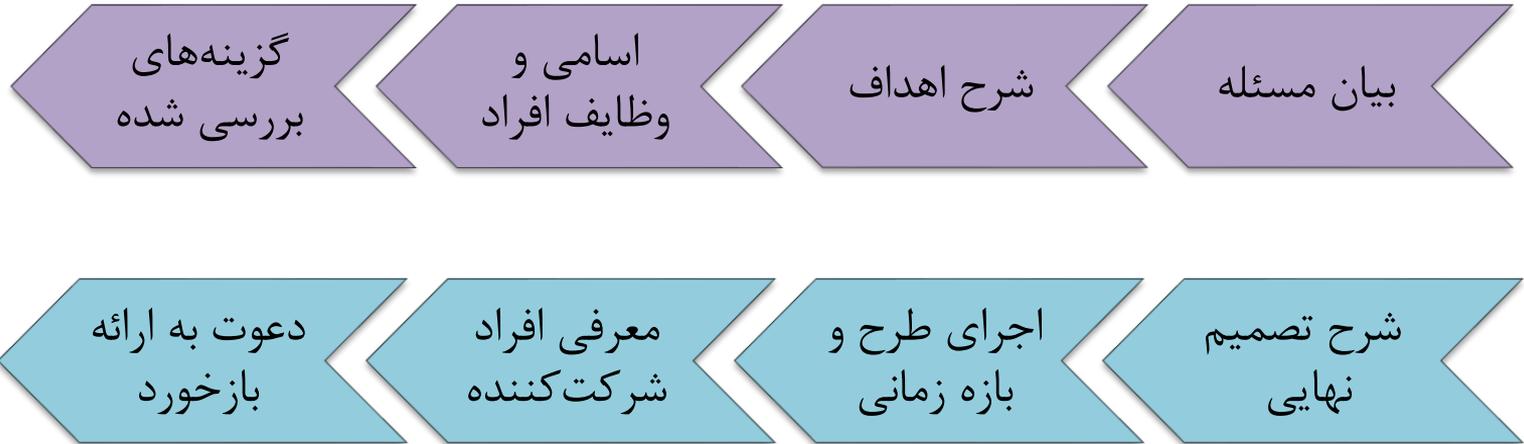
مسئولیت‌های جدید و معیارهای سنجش عملکرد و مجازات‌های احتمالی که از این تصمیم ناشی می‌شوند را بیان دارید.

زمانی که به افراد به خوبی توضیح داده می‌شود بعد از اتخاذ یک تصمیم چه انتظاراتی از آن‌ها می‌رود، بهتر می‌توانند بر آنچه برای حصول نتیجه لازم است تمرکز کنند.



مرحله هفتم – اعلام تصمیم

بیان موارد ضروری در اعلام خبر مربوط به تصمیم‌گیری



تصمیم‌گیری گروهی

آماده‌سازی

شناخت موانع

چهارچوب‌بندی موضوع

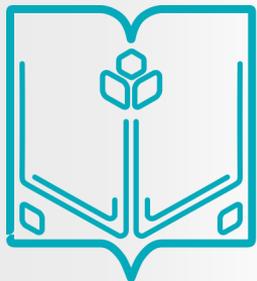
ارائه گزینه‌های مختلف

ارزیابی گزینه‌ها

تصمیم‌گیری

اعلام تصمیم

اجرای تصمیم



مرحله هشتم – اجرای تصمیم

◀ تعیین وظایف، اختصاص منابع:

توجه داشته باشید که وظایف به صورت معقول و همراه با منابع کافی اختصاص یابند.



مرحله هشتم – اجرای تصمیم

نظارت و پیگیری:

همراه با پیاده‌سازی تصمیم خود، بر حسن انجام کارها نظارت داشته باشید، اعمال زیر می‌توانند کمک کنند:

انتظارات و مشوق‌ها را روشن سازید



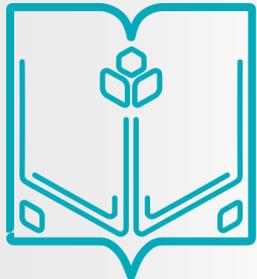
درخصوص مراحل اجرایی بازخورد ارائه دهید



خودتان روند اجرایی تصمیم را ارزیابی کنید



از مشارکت افراد قدردانی کنید



مرحله هشتم - اجرای تصمیم

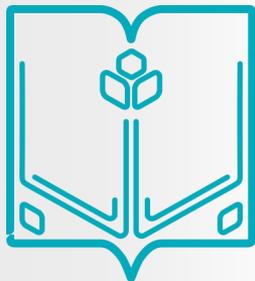
➤ انجام اصلاحات مورد نیاز

مسئله را با دقت و صحت کامل چارچوب‌بندی کنید. آیا به نکته‌ی جدیدی پی برده‌اید که باعث درک جدید از مسئله شود؟

آیا اهدافتان تغییر کرده‌اند؟ اطلاعاتی در دست دارید که قبلاً نداشتید؟

آیا راه‌حل جدیدی به شما پیشنهاد شده است که پیش از این در نظر نگرفته بودید و یا دیدگاه جدیدی به دست آورده‌اید که باعث شده است بخواهید داده‌های پیشین را مجدد ارزیابی کنید؟

فرآیند تصمیم‌گیری را دوباره مورد بررسی قرار دهید، ترجیحاً بدون این که نتایج تصمیمات قبلی را بازبینی کنید.



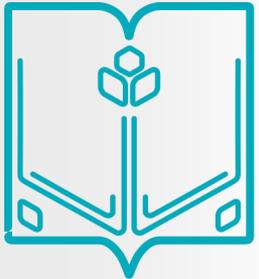
ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری

۵ ویژگی تصمیم‌گیری موثر:

۱. وجود چندین گزینه
۲. بحث آزاد
۳. آزمودن فرضیه در صورت امکان
۴. تعیین دقیق اهداف
۵. منصفانه عمل کردن

برای اطمینان از اخلاقی بودن تصمیم خود دوش شرط زیر را در نظر داشته باشید:

۱. مطابقت با قوانین
۲. مطابقت با منافع ذی‌نفعان



**سرمایه عمر، صرف تصمیمات ما می شود.
باید از این سرمایه بهترین بهره را ببریم.**

