

## درس دهم: مهارت تصمیم‌گیری در عمل

از طلاب فراگیر انتظار می‌رود پس از مطالعه این درس بتوانند:

- روندهای مختلف تصمیم‌گیری را بیان کند
- با شناخت موانع تصمیم‌گیری از به وجود آمدن آن‌ها جلوگیری کند

در ساده‌ترین شکل، تصمیم‌گیری، به معنی انتخاب کردن بین دو یا چند اقدام مختلف است. ممکن است تصمیم‌گیری با روندی شهودی یا استدلالی یا ترکیبی از این دو، انجام شود.

### شهود

شهود، یعنی استفاده از احساس و ندای درونی‌تان درباره‌ی اقدامات ممکن که می‌توانید در پیش بگیرید.

گرچه افراد طوری درباره‌ی این حس صحبت می‌کنند که گویا «حسی جادویی» است، اما **شهود واقعا ترکیبی از تجربیات گذشته و ارزش‌های درونی خود شما است**. به حساب آوردن و توجه به شهودتان بسیار ارزشمند است، زیرا بازتاب چیزهایی است که تاکنون درباره‌ی زندگی یاد گرفته‌اید. با این حال، شهود همیشه ریشه در واقعیت ندارد و در واقع بر اساس درک و برداشت شما از واقعیت شکل گرفته است، که در موارد متعددی این درک ریشه در کودکی شما داشته و در نتیجه چندان کامل نیست.

بنابراین، به‌ویژه اگر نسبت به اقدام خاصی شدیداً احساسی منفی دارید، بررسی دقیق احساس درونی‌تان بسیار اهمیت دارد، زیرا با این کار می‌فهمید که آیا می‌توانید دلیل این حس را پیدا کنید یا نه و همچنین آیا احساس‌تان توجیه‌پذیر است یا نه.

### استدلال

استدلال، یعنی به خدمت گرفتن شواهد و آمار و ارقام پیش‌رویتان برای تصمیم‌گیری.

استدلال در «اینجا و اکنون» و همچنین در واقعیات و شواهد ریشه دارد. استدلال کردن می‌تواند جنبه‌های عاطفی مربوط به تصمیم را کنار بگذارد و به طور ویژه، مسائل برآمده از گذشته را که ممکن است روی روند تصمیم‌گیری تأثیر داشته باشند، نادیده بگیرد.

به خاطر داشته باشید که شهود روش کاملاً قابل‌قبولی برای تصمیم‌گیری است، اما عموماً برای تصمیمات ساده یا سریع مناسب‌تر است. تصمیمات پیچیده‌تر باید با روشی رسمی‌تر و ساختاریافته‌تر اتخاذ شوند، که معمولاً شامل هر دو روش شهودی و استدلالی می‌شود. در این میان لازم است که نسبت به واکنش‌های آنی خود به موقعیت‌ها، هشیار و محتاط باشید.

### به‌کارگیری استدلال و شهود

یکی از راه‌های انجام این کار، به‌کارگیری این دو جنبه به نوبت است. بهتر است که با استدلال کردن شروع کنید و آمار و ارقام را جمع‌آوری کنید. هنگامی که به یک «تصمیم» مشخص رسیدید، نوبت به شهود می‌رسد. احساس شما درباره‌ی این «پاسخ» چیست؟ آیا درست به نظر می‌آید؟

اگر نه، دوباره بررسی کنید و ببینید که دلیلش را می‌فهمید یا نه. اگر تعهدی عاطفی نسبت به تصمیمی که گرفته‌اید احساس نکنید، به‌خوبی و به‌طور مؤثر آن را به کار نخواهید بست.

## تصمیم‌گیری مؤثر

در پاسخ به این سوال که تصمیم‌گیری چیست، اول باید گفت که تصمیمات شما باید قابلیت عملی شدن را داشته باشند، چه در سطح شخصی و چه در سطح سازمانی. بنابراین، شما باید شخصا نسبت به تصمیم‌تان متعهد باشید و توانایی متقاعد کردن دیگران را درباره‌ی مزایای آن داشته باشید. از همین رو، **روند تصمیم‌گیری مؤثر به اطمینان از توانایی انجام آن نیز نیاز دارد.**

## چه چیزی مانع تصمیم‌گیری مؤثر می‌شود؟

۱. نداشتن اطلاعات کافی

اگر اطلاعات کافی ندارید، ممکن است احساس کنید تصمیمی بی‌پایه و اساس می‌گیرید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، زمان صرف کنید، حتی اگر زمان بسیار محدودی دارید. در صورت لزوم، جمع‌آوری اطلاعات را با تعیین اینکه کدام داده‌ها اهمیت بیش‌تری برایتان دارند، اولویت‌بندی کنید.

۲. داشتن اطلاعات زیادی

مسئله‌ی متضادی که به طرز تعجب‌برانگیزی زیاد اتفاق می‌افتد، داشتن اطلاعات متناقض و زیاد است، به طوری که دیدن اصل مطلب را غیرممکن می‌کند.

گاهی به این وضعیت **فلج تحلیلی** نیز گفته می‌شود که گاهی به عنوان ترفندی برای به‌تعویق انداختن تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز به کار می‌رود. در این حالت، افراد مسئول تصمیم‌گیری دائما پیش از اتخاذ تصمیم، خواهان اطلاعات بیشتر و بیشتری هستند.

معضل اطلاعات زیادی را اغلب می‌توان با گرد هم آوردن افراد تصمیم‌گیرنده و تعیین اینکه کدام اطلاعات مهم‌ترند و چرا مهم‌ترند، برطرف کرد. همچنین، باید یک جدول زمانی برای تصمیم‌گیری درست کرد که شامل مرحله‌ی جمع‌آوری اطلاعات نیز باشد.

۳. تعدد افراد تصمیم‌گیرنده

تصمیم‌گیری توسط یک گروه بسیار مشکل است زیرا هر کس دید و ارزش‌های خود را دارد و با اینکه دانستن این دیدگاه‌ها و چرایی و چگونگی اهمیت هر کدام، بسیار مهم است، شاید ضروری باشد که یک نفر مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده بگیرد. گاهی، گرفتن هر تصمیمی از بی‌تصمیمی بهتر است.

#### ۴. وجود منافع پنهان

روندهای تصمیم‌گیری، غالباً زیر سایه‌ی منافع پنهان قرار می‌گیرند. این منافع پنهان معمولاً بیان نمی‌شوند، اما می‌توانند موانع محکمی باشند. همچنین از آنجا که آشکارا مطرح نمی‌شوند، تشخیص و پیدا کردن آنها، بسیار مشکل است، اما گاهی می‌توان کشف این منافع را به فردی خارج از گروه سپرد که در موقعیت مشابهی قرار دارد.

علاوه بر این، معمولاً بررسی تمام جنبه‌های عقلانی/شهودی به همراه تمام ذینفعان، به همراه یک عامل تسهیل‌کننده‌ی بیرونی برای پشتیبانی از این فرایند، می‌تواند مفید باشد.

#### ۵. وجود وابستگی‌های عاطفی

معمولاً افراد به وضعیت موجود بسیار وابسته‌اند و تصمیمات قرار است تغییراتی ایجاد کنند، که این تغییر وضعیت برای بیشتر افراد سخت به نظر می‌رسد. اما به خاطر داشته باشید که «تصمیم به تصمیم نگرفتن» نیز خود یک تصمیم است.

#### ۶. عدم وابستگی عاطفی

گاهی نیز تصمیم‌گیری مشکل است زیرا برای شما مهم نیست که این راه را بروید یا آن یکی راه را! در این مورد، یک روند تصمیم‌گیری ساختاریافته، اغلب کمک می‌کند که مزایا و معایب واقعی اقدامات خاصی را تشخیص دهید که شاید قبلاً درباره‌شان فکر نکرده بودید.

با به‌کارگیری یک روند تصمیم‌گیری ساختاریافته می‌توان بر بیشتر این مسائل غلبه کرد. این کار کمک می‌کند که:

- تصمیمات پیچیده‌تر به گام‌های ساده‌تر تقسیم شوند.
- بفهمید که هر تصمیم چگونه گرفته شده است.
- برای تصمیم‌گیری در مهلت مشخص برنامه‌ریزی کنید.

اندکی تأمل: در میان موقعیت‌های تصمیم‌گیری اخیرتان جستجو کنید و بیابید که چه وانعی بر سر تصمیم‌گیری شما وجود داشته است؟