

ویژه پرسنل محترم شهرداری

تاریخ برگزاری: ۱۱ شهریور ۱۴۰۴

پرسنل محترم شهرداری،

شما هر روز در جایگاه خود با تصمیم‌های فراوانی روبه‌رو هستید؛ از انتخاب بهترین روش خدمت‌رسانی به شهروندان گرفته تا مدیریت منابع، حل مشکلات شهری و حتی تصمیم‌های لحظه‌ای که می‌تواند بر کیفیت زندگی هزاران نفر اثر بگذارد.

تصمیم‌گیری درست و حل مسئله اصولی، از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که هر مدیر، کارشناس و کارمند شهرداری باید به آن مجهز باشد. چرا که کیفیت تصمیم‌های امروز ما، فردای شهر و آینده شهروندان را می‌سازد.

این جزوه آموزشی برای شما تهیه شده تا بتوانید:

- مسئله‌ها را شفاف‌تر تعریف کنید،
- راهکارهای دقیق‌تر و اثربخش‌تر بسازید،
- و در نهایت تصمیم‌های بهتری بگیرید که هم به نفع سازمان و هم به نفع مردم باشد.

امید است با مطالعه این جزوه و اجرای تمرین‌های آن، توانمندی شما در مدیریت مسائل شهری بیش از پیش تقویت شود و دستاورد آن، شهری پویا، زیبا و باکیفیت برای همه شهروندان باشد.

♦ تصمیم‌گیری در زندگی روزمره

ما هر روز با تصمیم‌های کوچک و بزرگ روبه‌رو می‌شویم؛

از انتخاب لباس و محل پارک گرفته تا خرید خودرو، انتخاب شغل یا حتی تصمیم‌های سرنوشت‌ساز مثل مهاجرت یا درمان بیماری. بعضی تصمیم‌ها ساده‌اند و لحظه‌ای گرفته می‌شوند؛ بعضی دیگر پیچیده‌اند و نیاز به فکر، بررسی و مشورت دارند.

♦ تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یعنی انتخاب یک گزینه از بین چند گزینه مشخص.

به بیان ساده، وقتی چند راه پیش رو داریم، تصمیم گرفتن یعنی انتخاب یکی از آن‌ها و متعهد شدن به ادامه همان مسیر.

- «هنوز نمی‌دانم خودرو نو بخرم یا کار کرده» ← نمونه تصمیم‌گیری مالی
- «کدام فرد را برای استخدام انتخاب کنیم؟» ← نمونه تصمیم‌گیری سازمانی
- «الان استعفا بدهم یا صبر کنم؟» ← نمونه تصمیم‌گیری شغلی

♦ تفاوت حل مسئله و تصمیم‌گیری

- حل مسئله یعنی پیدا کردن و تعریف کردن گزینه‌ها و راه‌حل‌ها (نیازمند تخصص).
 - تصمیم‌گیری یعنی انتخاب نهایی از بین آن گزینه‌ها (نیازمند عزم و اراده).
- 👤 مثال شخصی: پزشک روش‌های درمان را مشخص می‌کند (حل مسئله) و بیمار باید بین آن‌ها انتخاب کند (تصمیم‌گیری).
- 🏢 مثال سازمانی: کارشناسان راه‌حل‌ها را تحلیل می‌کنند (حل مسئله) و مدیر تصمیم نهایی می‌گیرد (تصمیم‌گیری).

♦ چالش‌های رایج در تصمیم‌گیری

- ابهام: هنوز گزینه‌ها مشخص نیستند.
- فوبیای تصمیم‌گیری: می‌دانم باید انتخاب کنم، اما فرار می‌کنم.
- خستگی تصمیم‌گیری: آن قدر انتخاب کرده‌ام که انرژی ذهنی‌ام تمام شده.
- ترس از دست دادن: می‌دانم انتخاب درست چیست، اما حاضر نیستم هزینه آن را بدهم.

♦ ریشه کلمه تصمیم

واژه Decision از لاتین **decidere** به معنای «بریدن» آمده است. یعنی وقتی تصمیم می‌گیریم، تردید را کنار می‌زنیم، راه‌های دیگر را می‌بریم و فقط یک مسیر را ادامه می‌دهیم. تصمیم‌گیری یعنی پایان دادن به بلاتکلیفی.

تفکیک حل مسئله و تصمیم‌گیری

- حل مسئله: پیدا کردن و تعریف کردن راه‌حل‌های ممکن (نیازمند تخصص).
 - تصمیم‌گیری: انتخاب نهایی از بین گزینه‌های مشخص (نیازمند عزم و اراده).
- ♦ بنابراین، تصمیم‌گیری آخرین مرحله حل مسئله است.

چرا این تفکیک مهم است؟

- اگر نمی‌دانیم دقیقاً چه گزینه‌هایی داریم ← باید مهارت «حل مسئله» را تقویت کنیم.
- اگر گزینه‌ها مشخص است اما انتخاب برایمان سخت است ← باید روی «مهارت تصمیم‌گیری» کار کنیم.

انواع تصمیم‌گیری

۱. بر اساس تعداد افراد

- تصمیم فردی: انتخاب توسط یک نفر.
- تصمیم گروهی: انتخاب با مشارکت جمع (همراه با مزایا و چالش‌هایی مثل متقاعدسازی یا تفکر گروهی).

۲. بر اساس روش

- تصمیم منطقی (System 2): بر پایه تحلیل و استدلال.
- تصمیم شهودی (System 1): سریع، بر اساس تجربه و حس درونی.

۳. بر اساس تکرارپذیری

- تصمیم برنامه‌ریزی‌شده: تکراری و دارای دستورالعمل (مثلاً سیاست سازمان برای بازگشت کالا).
- تصمیم برنامه‌ریزی‌نشده: جدید، غیرتکراری و نیازمند خلاقیت (اغلب وظیفه مدیران).

۴. بر اساس سطح

- تصمیم استراتژیک: کلان و بلندمدت (مثل انتخاب رشته تحصیلی یا ادغام شرکت‌ها).
- تصمیم تاکتیکی: میان‌مدت، در خدمت استراتژی (مثل یادگیری زبان برای مهاجرت).
- تصمیم عملیاتی: روزمره و جزئی (مثل انتخاب مسیر رفتن به محل کار).

۵. بر اساس موضوع

- تصمیم شخصی یا سازمانی.
- تصمیم‌های عاطفی (نیازمند سواد هیجانی).
- تصمیم‌های اجتماعی (مثل تفکیک زباله، مصرف انرژی، کمک به خیریه).

تصمیم‌گیری درست و پشیمانی در تصمیم‌گیری

۱. تصمیم درست الزاماً به نتیجه مطلوب منجر نمی‌شود.

- تفاوت مهم: تصمیم درست یعنی طی کردن یک فرایند منطقی، حتی اگر نتیجه بد باشد.
- اگر نتوانیم این تفاوت را درک کنیم، از تجربه‌ها درس نمی‌گیریم و کیفیت تصمیم‌هایمان بهتر نمی‌شود.

۲. مراحل تصمیم‌گیری درست

۱. تشخیص دقیق مسئله
۲. جمع‌آوری اطلاعات
۳. شناسایی گزینه‌ها
۴. ارزیابی گزینه‌ها
۵. انتخاب بهترین گزینه

سؤال مهم: آیا با طی کردن این مراحل همیشه به نتیجه دلخواه می‌رسیم؟ خیر

۳. چرا تصمیم درست گاهی به نتیجه نامطلوب می‌رسد؟

۱. هیچ گزینه‌ای مطلوب نیست (انتخاب بین بد و بدتر).

○ مثال: انتخاب بین دو استاد که هیچ‌کدام محبوب شما نیستند.

۲. عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی

○ مثال: خرید فرشی که بعد از بازگشت برای خرید، همه فروخته شده‌اند.

۳. وقوع یکی از سناریوهای نامطلوب اما محتمل

○ مثال: خرید لپ‌تاپ زیبا با ریسک شکستگی، و شکستن آن پس از خرید.

۴. نکته کلیدی

- فرایند درست از نتیجه مهم‌تر است، چون تصمیم‌گیری در زندگی و کار یک بار نیست؛ بارها تکرار می‌شود.
- گاهی ممکن است کسی بدون فرایند درست به نتیجه خوب برسد؛ اما این الگو قابل اعتماد نیست.

پشیمانی در تصمیم‌گیری

نمونه تاریخی

- رونالد واین، یکی از سه بنیان‌گذار اپل بود.
- سهم ۱۰٪ خود را تنها به ۸۰۰ دلار فروخت (ارزش امروز: ده‌ها میلیارد دلار).
- چرا؟ چون می‌ترسید در برابر تعهدات بزرگ اپل، دارایی‌هایش از بین برود.
- او تجربه شکست قبلی داشت و می‌خواست ریسک جدیدی را نپذیرد.

درس مهم

- همیشه بعد از گذشت زمان ممکن است به خاطر تصمیم‌هایمان احساس پشیمانی کنیم.
- اما باید به شرایط و اطلاعات همان زمان نگاه کنیم، نه به نتیجه امروز.
- هدف ما این است که احتمال پشیمانی را کم کنیم، نه اینکه پشیمانی را صفر کنیم.

تفاوت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی + خرده‌مهارت‌های تصمیم‌گیری

۱. تفاوت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی

- ◆ **تصمیم‌گیری:** انتخاب نهایی یک گزینه از میان چند گزینه.
- ◆ **تصمیم‌سازی:** کارهایی که قبل از انتخاب نهایی انجام می‌شوند، مثل جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی گزینه‌ها، تحلیل هزینه و فایده هر گزینه.

👤 **تصمیم‌گیرنده:** کسی که انتخاب نهایی را انجام می‌دهد.

👥 **تصمیم‌سازان:** کسانی که داده‌ها، گزینه‌ها و تحلیل‌ها را آماده می‌کنند تا تصمیم‌گیر بتواند انتخاب کند.

مثال‌ها

- **خانواده:** والدین با محدود کردن گزینه‌ها برای فرزند، نقش تصمیم‌ساز دارند.
 - **سازمان‌ها:** مسئول دفتر یک مدیر، با فیلتر کردن تماس‌ها یا پیام‌ها روی تصمیم‌مدیر تأثیر می‌گذارد.
 - **کارشناسان:** گزارش کارشناسی در واقع تصمیم‌سازی است که مدیر بر اساس آن تصمیم می‌گیرد.
- ✅ **نکته مهم:** در تعامل با سازمان‌ها باید نقش تصمیم‌سازان را جدی بگیریم؛ آن‌ها می‌توانند مسیر تصمیم نهایی را تغییر دهند، حتی اگر اختیار امضا یا انتخاب رسمی نداشته باشند.

۲. خرده‌مهارت‌های تصمیم‌گیری (مدل ProACT)

برای تصمیم‌گیری بهتر، باید مهارت‌های جزئی آن را بشناسیم. الگوی ProACT شامل ۸ مولفه است:

۱. Problem (تشخیص مسئله)

- باید بدانیم «مسئله واقعی» چیست.
- مثال: آیا مسئله انتخاب بین رشته‌هاست یا اینکه اصلاً ادامه تحصیل درست است یا نه؟

۲. Objectives (اهداف و خروجی‌ها)

- تصمیم ما چه منافعی باید ایجاد کند؟ چه ترس‌هایی را کم کند؟
- چه ارزش‌ها و اصولی برای ما غیرقابل مذاکره است؟

۳. Alternatives (گزینه‌ها)

- همیشه باید گزینه‌های مختلف را خلق یا شناسایی کنیم.
- نداشتن گزینه به معنی ناتوانی در دیدن یا ساختن انتخاب‌هاست.

۴. Consequences (پیامدها)

- هر انتخاب چه نتیجه‌ای دارد؟ چه آینده‌ای برای ما می‌سازد؟

۵. Trade-offs (داد و ستدها)

- برای به دست آوردن چیزی، چه چیزی را باید از دست بدهیم؟
- هر انتخاب = هم منفعت دارد و هم هزینه.

۶. Uncertainties (عدم قطعیت‌ها)

- چه چیزهایی را نمی‌دانیم یا نمی‌توانیم بدانیم؟
- باید محدوده نادانسته‌ها را بشناسیم.

۷. Risk Tolerance (تحمل ریسک)

- هر فرد میزان متفاوتی از ریسک‌پذیری دارد.
- ممکن است یک تصمیم برای من کم‌ریسک باشد ولی برای دیگری بسیار پرریسک.

۸. Linked Decisions (تصمیم‌های پیوسته)

- تصمیم‌های امروز بر انتخاب‌های فردا اثر می‌گذارند.
- باید زنجیره تصمیم‌ها را ببینیم، نه فقط یک انتخاب جداگانه.

روش‌های تصمیم‌گیری

سیستم یک و سیستم دو در فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی و مدیریت است. اما همه تصمیم‌ها شبیه هم نیستند. دنیل کانمن (برنده نوبل اقتصاد) در کتاب تفکر سریع و کند، دو شیوه تصمیم‌گیری را معرفی می‌کند: سیستم یک و سیستم دو. این مدل به ما کمک می‌کند بفهمیم مغزمان چگونه به پرسش‌ها و موقعیت‌های مختلف پاسخ می‌دهد.

سیستم یک (تفکر سریع و شهودی)

- ویژگی‌ها: سریع، خودکار، کم‌انرژی، ناخودآگاه.
- کاربردها: مسائل ساده و روزمره، تصمیم‌های شهودی.
- نمونه‌ها:
 - پاسخ به اینکه «پایتخت ایران کجاست؟»
 - تشخیص چهره یک دوست.
 - رانندگی در مسیر همیشگی بدون فکر زیاد.
 - انتخاب فوری بین دو گزینه ساده.

سیستم دو (تفکر کند و تحلیلی)

- ویژگی‌ها: کند، نیازمند انرژی، آگاهانه، همراه با محاسبه.
- کاربردها: مسائل پیچیده و نیازمند دقت.
- نمونه‌ها:
 - محاسبه هزینه یک مهمانی بیست نفره.
 - انتخاب استراتژی برای قیمت‌گذاری یک محصول.
 - پیدا کردن مسیر جایگزین وقتی مسیر اصلی مسدود است.

نکته مهم

این دو سیستم واقعی در مغز وجود ندارند؛ بلکه یک مدل مفهومی هستند تا فرایندهای ذهن را بهتر بفهمیم. مغز همیشه روی طیفی بین سیستم یک و دو حرکت می‌کند.

ثبت و مرور تصمیم‌ها

چرا فقط تجربه کافی نیست؟

- بسیاری از مدیران حتی با ۲۰ سال تجربه، همچنان تصمیم‌های اشتباه می‌گیرند.

- دلیلش این است که از تصمیم‌های گذشته یاد نمی‌گیرند.
- تکیه به حافظه کافی نیست؛ چون ذهن خاطرات را تحریف می‌کند.

تکنیک ثبت تصمیم‌ها

برای بهبود مهارت تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌شود تصمیم‌ها را ثبت و مرور کنید.

مواردی که می‌توانید یادداشت کنید:

۱. گزینه‌های پیش روی من چه بود؟
۲. آیا مجبور به تصمیم فوری بودم یا می‌توانستم صبر کنم؟
۳. چقدر به انتخابم مطمئن هستم؟
۴. چه چیزهایی قطعی و چه چیزهایی حدسی‌اند؟
۵. آلترناتیو (گزینه دوم) من چه بود؟
۶. چه کسانی با تصمیم من موافق یا مخالف‌اند و چرا؟
۷. این تصمیم چه تأثیری روی دیگر بخش‌های زندگی یا کسب‌وکارم خواهد داشت؟
۸. چه تاریخی مناسب است دوباره به این تصمیم برگردم و آن را ارزیابی کنم؟

سه نکته کلیدی

۱. همه تصمیم‌ها را ثبت نکنید. فقط تصمیم‌های مهم یا دسته‌های خاصی (مثل شغلی، مالی، منابع انسانی).
۲. روش شخصی بسازید. می‌توانید بخش‌هایی از لیست بالا را کم یا اضافه کنید.
۳. مرور تصمیم‌ها مهم‌تر از ثبت آن‌هاست. حتی خواندن یادداشت‌های قبلی می‌تواند یادگیری بزرگی ایجاد کند.

حل مسئله

یکی از مهم‌ترین مراحل در تصمیم‌گیری، تعریف درست مسئله است. بسیاری از خطاهای تصمیم‌گیری ما نه به خاطر انتخاب اشتباه، بلکه به خاطر تشخیص نادرست صورت مسئله به وجود می‌آیند. به همین دلیل اندیشمندان حوزه تصمیم‌گیری، تعریف مسئله را هم‌ردیف یا حتی مهم‌تر از خود حل مسئله می‌دانند.

تفاوت حل مسئله و تصمیم‌گیری

- حل مسئله (Problem-Solving): فرآیند فعالانه شناسایی مسائل، تحلیل اطلاعات، جستجو و خلق راهکارها.

- تصمیم‌گیری (Decision-Making): انتخاب بهترین گزینه از میان راهکارهای موجود.
- ♦ حل مسئله گسترده‌تر است و تصمیم‌گیری بخشی از آن محسوب می‌شود.

مشکل و مسئله: تفاوت کلیدی

مشکل (Trouble)	مسئله (Problem)	ویژگی
حس عدم رضایت، وضعیت مبهم	وضعیت شفاف با هدف مشخص	ماهیت
نامشخص	وضعیت فعلی و مطلوب مشخص است	مشخص بودن
متوجه شدن اینکه چیزی درست نیست	یافتن راهکار مناسب برای رسیدن به وضعیت مطلوب	هدف
هنوز نیاز به تحلیل دارد	آماده تصمیم‌گیری و اقدام است	نتیجه

تبدیل مشکل به مسئله

۱. تعیین وضعیت فعلی: بررسی دقیق مشکل و علل آن.
۲. مشخص کردن وضعیت مطلوب: تعریف هدف یا نتیجه مورد نظر.
۳. شناسایی و تحلیل راهکارها: جستجوی روش‌های مختلف رسیدن به هدف.
۴. تصمیم‌گیری نهایی: انتخاب بهترین راهکار و اقدام.

مثال عملی: اگر دستگاه روشن نمی‌شود، مشکل مبهم «روشن نشدن» است؛ با بررسی جزئیات (پریز، دکمه، منبع تغذیه)، مشکل به مسئله شفاف «خرابی منبع تغذیه» تبدیل می‌شود و برای رفع آن اقدام مشخص انجام می‌دهیم.

نکات کلیدی

- حل مسئله برای مواجهه با مشکلات مبهم و پیچیده ضروری است.
- تصمیم‌گیری زمانی معنا پیدا می‌کند که گزینه‌ها مشخص باشند.
- مهارت حل مسئله، پایه‌ای برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است.

پنج پرسش کلیدی برای تعریف صحیح مسئله

۱. آیا این مسئله واقعاً به من مربوط است؟

- مثال سازمانی: استفاده شخصی کارکنان از اینترنت.

- اگر دغدغه هزینه اینترنت است ← مسئله به منابع سازمان مربوط می‌شود.
 - اگر دغدغه کاهش عملکرد است ← مسئله اصلی «کنترل بهره‌وری کارکنان» است، نه استفاده از اینترنت.
 - مثال خانوادگی: مسئله والدین، «ساعت خواب فرزند» نیست؛ بلکه «انرژی و شادابی صبحگاهی او» است.
- ✦ نکته: همیشه بررسی کنید آیا مسئله‌ای که می‌خواهید حل کنید، مسئله شماسست یا فقط نشانه‌ای از یک موضوع دیگر.

۲. آیا نام و شرح درستی برای مسئله انتخاب کرده‌ام؟

- مثال: «کمپین تبلیغاتی یک میلیارد تومانی» را می‌توان به چند صورت تعریف کرد:
 - افزایش آگاهی از برند
 - جمع‌آوری اطلاعات مشتریان بالقوه
 - افزایش اعتبار برای دریافت تسهیلات بانکی
 - نمایش قدرت در برابر رقبا
 - تعریف متفاوت از صورت مسئله = راهکارها و گزینه‌های متفاوت.
- ✦ نکته: اگر صورت مسئله را دیگران برایتان تعریف کنند، راهکارها هم بر اساس نگاه آن‌ها ارائه می‌شود؛ نه نیاز واقعی شما.

۳. آیا حوزه مسئله را بیش از حد باز یا بسته تعریف نکرده‌ام؟

- اگر خیلی گسترده تعریف شود ← پاسخ‌های گمراه‌کننده به دست می‌آید.
 - اگر خیلی تنگ تعریف شود ← عوامل اثرگذار اصلی دیده نمی‌شوند.
- ✦ نمونه:
- اقتصاد یک کشور را فقط به مدیریت داخلی نسبت دهیم (نگاه بسته) یا فقط به تحولات جهانی (نگاه بیش از حد گسترده).

۴. آیا تخصص و مدل ذهنی خودم را به مسئله تحمیل نکرده‌ام؟

- خطر رایج: هر کسی مسئله را از زاویه تخصص خودش می‌بیند.
 - مالی‌ها همه‌چیز را در ترازنامه می‌بینند.

○ روانشناسان همه‌چیز را به شخصیت ربط می‌دهند.

• مثال: کارمند بی‌انگیزه لزوماً مشکل شخصیتی ندارد؛ شاید به خاطر خلف وعده سازمان در پاداش باشد.

✦ نکته: مراقب باشید عینک تخصصی یا دغدغه‌های شخصی شما، تعریف مسئله را تحریف نکند.

۵. آیا افق زمانی مناسب برای مسئله انتخاب کرده‌ام؟

• تغییر افق زمانی = تغییر راه‌حل.

• مثال:

○ دزد و نیکوکار هر دو به دنبال رضایت‌اند؛ تفاوت در افق زمانی است (کوتاه‌مدت در برابر بلندمدت).

○ در سازمان: برای روابط عمومی و مشتریان → ساخت رسانه (بلندمدت) یا اجاره رسانه (کوتاه‌مدت).

✦ نکته: همیشه بپرسید: «من می‌خواهم این مسئله را برای چه بازه‌ای حل کنم؟ کوتاه‌مدت یا بلندمدت؟»

محدوده اثر و افق زمانی؛ دو سوال کلیدی قبل از هر تصمیم

خیلی وقت‌ها وقتی با یک مشکل روبه‌رو می‌شویم، ناخودآگاه سراغ راه‌حل می‌رویم. دوست داریم سریع جواب پیدا کنیم، پیشنهادی بدهیم، یا حتی از ایده خودمان دفاع کنیم. اما کمتر پیش می‌آید قبل از ارائه راهکار، کمی مکث کنیم و دو سوال ساده بپرسیم:

۱. این راه‌حل در چه افقی از زمان جواب می‌دهد؟ (امروز؟ یک سال دیگر؟ یا ده سال بعد؟)

۲. این راه‌حل چه محدوده‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ (فقط من؟ تیم من؟ کل سازمان یا جامعه؟)

این دو سوال ساده - افق زمانی و محدوده اثر - اغلب همان چیزهایی هستند که فراموش می‌شوند، و نتیجه‌اش راه‌حل‌هایی است که یا بی‌اثر می‌شوند یا خودشان مسئله‌های جدیدی می‌سازند.

مثال اول: بزرگراه‌ها و ترافیک

وقتی می‌پرسیم «آیا ساخت بزرگراه‌های جدید در تهران ترافیک را کاهش می‌دهد؟» جواب بستگی به این دو سوال دارد:

• اگر افق زمانی ما دو هفته باشد، حتی ممکن است ترافیک بیشتر شود. چون همه کنجکاو می‌شوند یک بار مسیر جدید را امتحان کنند.

• در افق زمانی دو سال، شاید واقعاً فشار ترافیک در بخشی از شهر کمتر شود.

• اما در افق دو دهه، ساخت بزرگراه باعث جذب سرمایه‌گذاری، رشد ساخت‌وساز و افزایش جمعیت در همان منطقه می‌شود. یعنی همان راه‌حلی که قرار بود مشکل را کاهش دهد، خودش به عامل ترافیک بیشتر تبدیل می‌شود.

مثال دوم: جریمه الکل و مواد مخدر

در نگاه کوتاه‌مدت، افزایش جریمه باعث کاهش توزیع می‌شود. اما در میان‌مدت، چون تقاضا همچنان وجود دارد، توزیع‌کنندگان قیمت‌ها را بالاتر می‌برند و صنعت پخش قوی‌تر می‌شود. یعنی افق زمانی و تعریف محدوده اثر (فقط فروشنده؟ مصرف‌کننده؟ یا کل زنجیره توزیع؟) تعیین می‌کند که این سیاست مفید است یا مضر.

پوست موز؛ استعاره‌ای ساده برای یک اشتباه بزرگ

تصور کنید در ماشین نشسته‌اید و پوست موزی در دست دارید. برای اینکه ماشین تمیز بماند، آن را بیرون پرت می‌کنید. مشکل خودتان حل شد، اما مسئله فقط جابه‌جا شد و احتمالاً برای کسی دیگر دردسر درست می‌کند.

خیلی از راه‌حل‌های غیرسیستمی دقیقاً همین‌طور هستند:

مسئله را از «اینجا» به «جایی دیگر» یا از «امروز» به «فردا» پرتاب می‌کنیم، بی‌آنکه واقعاً آن را حل کرده باشیم.

روش‌های حل مسئله

حل مسئله یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که هم در زندگی شخصی و هم در کسب‌وکار به آن نیاز داریم. بسیاری از مشکلاتی که با آن روبه‌رو می‌شویم، تنها زمانی به راه‌حل درست می‌رسند که روش درست برای فکر کردن و تحلیل آن‌ها را بلد باشیم. در این جزوه با چند روش پرکاربرد برای حل مسئله آشنا می‌شویم.

۱. طوفان فکری (Brainstorming)

این روش شاید ساده‌ترین و در عین حال محبوب‌ترین ابزار حل مسئله باشد. در طوفان فکری، اعضای تیم آزادانه ایده‌هایشان را بیان می‌کنند، بدون اینکه در همان لحظه قضاوت یا نقد شوند.

♦ مزیت:

- خلاقیت گروهی فعال می‌شود.
- ایده‌های متفاوت و حتی عجیب به دست می‌آید.

♦ نکته مهم:

در مرحله اول فقط ایده‌سازی مهم است. نقد و بررسی باید بعداً انجام شود.

۲. روش دلفی (Delphi Method)

وقتی مسئله پیچیده‌تر است و نیاز به نظر متخصصان داریم، روش دلفی مفید است. در این روش، متخصصان از طریق پرسشنامه نظر می‌دهند، بدون اینکه از هویت یا نظرات همدیگر خبر داشته باشند.

♦ ویژگی‌ها:

- اجماع گروهی بدون تنش و درگیری مستقیم.
- مناسب برای مسائل حساس یا پیچیده.

♦ مثال:

اگر بخواهیم درباره آینده یک صنعت (مثل انرژی‌های نو) پیش‌بینی کنیم، می‌توانیم از ده‌ها متخصص نظر بگیریم و با روش دلفی یک تصویر قابل اعتماد بسازیم.

۳. نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram)

گاهی مشکل ریشه‌های زیادی دارد که در ظاهر دیده نمی‌شوند. نمودار استخوان ماهی به ما کمک می‌کند علت‌های ریز و درشت را به صورت تصویری ترسیم کنیم.

♦ کاربرد:

- برای مشکلاتی که عوامل متعددی دارند.
- شناسایی ریشه‌ها به جای تمرکز صرف روی نشانه‌ها.

♦ مثال:

اگر کیفیت محصولی پایین آمده باشد، ممکن است دلایل آن به «ماشین‌آلات»، «مواد اولیه»، «روش تولید»، یا حتی «آموزش کارکنان» مربوط باشد. نمودار استخوان ماهی همه این عوامل را کنار هم نشان می‌دهد.

۴. روش پنج چرا (5 Why's)

این روش به ما کمک می‌کند لایه‌های مسئله را کنار بزنیم و به ریشه اصلی برسیم. کافی است برای هر پاسخ، دوباره بپرسیم «چرا؟»

♦ نمونه:

مشکل: خبرنامه نرم‌افزار به موقع ارسال نشد.

- چرا؟ ← به روزرسانی‌ها دیر انجام شد.

- چرا؟ ← توسعه‌دهندگان مشغول ویژگی‌های جدید بودند.
- چرا؟ ← یکی از اعضای تیم روند کار را نمی‌دانست.
- چرا؟ ← آموزش کافی ندیده بود.
- چرا؟ ← مدیر معتقد بود آموزش رسمی لازم نیست.

پس مسئله اصلی، «کمبود آموزش» است، نه «تاخیر در ارسال خبرنامه.»

۵. تفکر شش کلاهی ادوارد دوبونو

این روش جالب به ما کمک می‌کند از زوایای مختلف به مسئله نگاه کنیم. هر کلاه، نماد یک نوع تفکر است:

- کلاه سفید: اطلاعات و داده‌ها
- کلاه قرمز: احساسات و عواطف
- کلاه سیاه: خطرات و ریسک‌ها
- کلاه زرد: مزایا و فرصت‌ها
- کلاه سبز: خلاقیت و ایده‌های تازه
- کلاه آبی: مدیریت کل فرایند تفکر

♦ مثال:

در مواجهه با «افزایش نرخ ترک شغل کارکنان»، می‌توانیم:

- با کلاه سفید آمار و دلایل خروج را جمع کنیم.
- با کلاه قرمز احساسات کارکنان را بشنویم.
- با کلاه سیاه خطرات ادامه این روند را بررسی کنیم.
- با کلاه زرد به فرصت‌های ایجاد تغییر فکر کنیم.
- با کلاه سبز ایده‌های تازه ارائه دهیم.
- و با کلاه آبی، همه این‌ها را مدیریت کنیم.