

# قواعد بنیادی تصمیم گیری

## معرفی چند قاعده ساده اما کاربردی

---

دکتر مجتبی لشکر بلوکی

# بدیهی ترین قاعده: به نتایج تصمیم توجه کنید!



MEHR

Photo: Abbas Pustinduz

MEHR NEWS AGENCY



MEHR

Photo: Abbas Poostindooz

MEHR NEWS

از تصمیم تان فاصله بگیرید.  
تحلیل نتایج را به تحلیل پیامدها  
گسترش دهید.



ما همواره در معرض کوتاه بینی هستیم. از تکنیک ۳ تا ۱۰ استفاده می  
کنیم:

- سوال اول : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ دقیقه چیست؟
- سوال دوم : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ ماه چیست؟
- سوال سوم : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ سال چیست؟

## پرسش های کلیدی برسید



بهترین شیوه هدایت فکر، استفاده از پرسش است. ذهن انسان در برابر پرسش نمی تواند مقاومت کند! و بلافاصله سعی می کند که جواب را بیابد تا آرامش پیدا کند. بنابراین با پرسش های استراتژیک ذهن سازمان خود را هدایت کنید. پرسش ها را مانند خوره بیاندازید به جان همکاران خود و سپس منتظر بمانید تا جایی پاسخی راهبردی ارایه شود.

با تمرکز بر موضوعات مهم و  
غیر فوری، از وزن موضوعات مهم  
و غیر فوری بکاهید



همیشه موضوعاتی که فوریت دارند وجود دارند این به خاطر این است که  
در گذشته موضوعات مهم حل نشده اند و اکنون تبدیل شده اند به  
موضوعات فوری و فوتی.

به نفع شماست که به نفع دینفعان  
خود فکر کنید.



بازی های استراتژیک بازی های چند بازیگره است. برای موفقیت باید  
منافع بازیگران اصلی را تامین کرد و به هم گره زد.

## نردبان تان را به دیوار درست تکیه دهید



حوزه تصمیم‌گیری استراتژیک، حوزه مسایل بدساختار یا دارای ساختار  
مریض است. یعنی اینکه خود مساله را چه چیزی تعریف کنیم کار  
دشواری است. بنابراین قبل از آن که وارد گزینه‌های استراتژیک شوید  
مطمئن شوید که مساله درست را انتخاب کرده‌اید و مساله را به درستی  
صورت بندی کرده‌اید.

سبک تصمیم گیری خود را  
بشناسید و با دعوت دیگران آن  
را متعادل کنید.



برخی خلاقند اما موانع را نمی بینند. برخی واقعیتها را می بینند اما جنبه های مثبت را درک نمی کنند. از شش کلاه تفکر استفاده کنید.

کلاه سفید؛ افکار خنثی بر اساس واقعیات موجود  
کلاه قرمز؛ افکار هیجانی بر اساس قضاوت شخصی  
کلاه سیاه؛ افکار بدبینانه و تمرکز بر ضعفها  
کلاه زرد؛ افکار خوش بینانه و تمرکز بر قوتها  
کلاه سبز؛ افکار خلاقانه و ایده های نو  
کلاه آبی؛ همسازی بین بقیه کلاه ها، ساماندهی ایده ها



شجاعت عدم تصمیم گیری در  
مورد تفویض تصمیمات عملیاتی  
را داشته باشید.



همیشه از خودتان بپرسید که آیا واقعا تصمیمات موثر بر نتایج کلیدی  
عملکرد هستند اگر واقعا تصمیمی که می خواهید بگیرید استراتژیک  
نیست آن را واگذار کنید.

**حدسیات سازمان نیافته را به  
تحقیقات سازمان یافته تبدیل  
کنید.**



اشکالی ندارد اگر با حدس و گمان شروع کنید ولی باید تا آنجا که اجازه می دهد حدس و گمان خام خود را در کوره بررسی و تحلیل و گفتگو پخته کنید.

حافظه سازمانی را جایگزین  
حافظه فردی کنید.

۹

ممکن است یک فرد همه چیز را به خاطر نیاورد بنابراین سعی کنید که در  
زمان تصمیم گیری استراتژیک به حافظه سازمان رجوع کنید و همچنین  
بعد از تصمیم گیری، آن را ثبت و ضبط کنید

جلسه را بدون مخالفت ترک  
نکنید.



وقتی همه با من هم عقیده می شوند، تازه احساس می کنم که اشتباه  
کرده ام!!! اسکار وایلد  
تصمیم گیری استراتژیک بدون مخالف جدی، نشانه خوبی نیست  
بروید و اختلاف نظر پیدا کنید! از تکنیک وکیل شیطان صفت استفاده کنید.

به سگ هایی که سکوت می کنند  
توجه کنید.



ما در زمان تصمیم گیری علاقه مند به توجه به اطلاعات در دسترس  
هستیم (سگ هایی که پارس می کنند)، باید از خود پرسیم اگر  
اطلاعاتی که هم اکنون در دسترس نداریم به دست آوریم چه تاثیری  
روی کار ما می گذارد؟

برای تصمیمات مهم از فردی  
دیگر دعوت کنیم

۱۲

افراد بیرونی ذهن شان مانند ما سوگیری ندارد و راحت تر می توانند  
نقد کنند و راحت تر می توانند به گزینه های دیگر فکر کنند.

کمی بخواید!

۱۳

تصمیم گیری صرفاً یک فرآیند ذهنی نیست. بدنی-فیزیکی هم است. در ضمن زمانی که شما خوابید ذهن ناخودآگاه شما در حال تحلیل و گزینه سازی است.

بجای تمرکز بر یک گزینه، چند  
گزینه بطور همزمان مقایسه  
شوند.

۱۴

احساسات هنگام بررسی یک گزینه بیشتر غلبه می کند و اما بخش  
عقلایی وجود ما هنگام بررسی چند گزینه فعال تر می شود



**خطر شکست را کاهش دهید اگر  
نشد هزینه شکست را کاهش  
دهید**

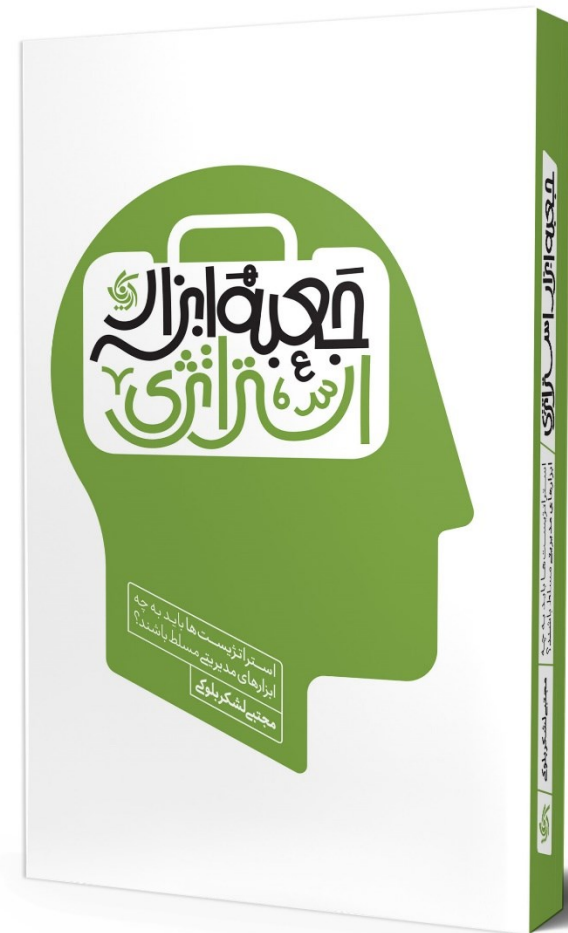
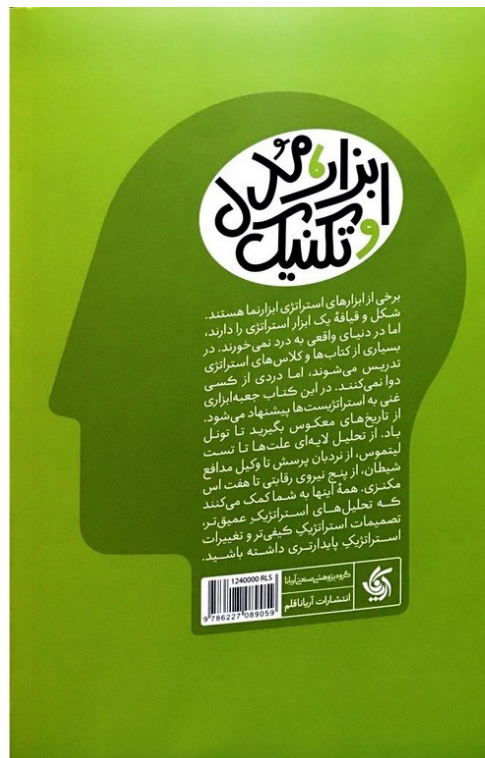
**۱۵**

**آنقدر مجذوب تصویر مثبت از آینده نشویم که آینده های منفی اما  
محتمل را فراموش کنیم. شکست خود را تصور کنید و عوامل ایجاد  
کننده آن را نیز شناسایی کنید و برای آن ها نیز برنامه داشته باشید؟  
همچنین از خود بپرسید چه چیزهایی ممکن است درست از آب در  
نیاید؟**

# دو کتاب مرتبط:

## ذهن زیبا (تصمیم گیری هوشمندانه)

### جعبه ابزار استراتژی (ابزارها، مدل ها و تکنیک ها)



# دکتر مجتبیٰ لشکر بلوکی

Mojtaba Lashkarbolouki, Ph.D. MBA

