



فرایند و فنون تصمیم گیری

DECISION MAKING

چکیده

همواره در وادی مدیریت اخذ تصمیم های خوب را کلید رمز موفقیت سازمان انگاشته اند. اما این تلقی زمانی نمود پیدا می کند که تصمیم هایمان با حداقل ریسک و خطر همراه و فواید و منافع آن بیشتر از زیانهای احتمالی باشد.

تصمیم گیری های بهینه به ما این توانمندی را می دهد که با اعتماد بیشتر در خصوص موفقیت سازمانی و ارتقاء کارائی کارکنان مان نظر دهیم . مهم ترین مقوله در بحث تصمیم گیری ها غالباً تعیین مشکل یا مسئله به شیوه ای درست و عقلائی است. مسئله اگر به خوبی تعریف شود احتمال تغییر ، جابجائی و اصلاح تصمیم ها نیز غالباً کمتر به وقوع می پیوندد.





فرایند و فنون تصمیم گیری

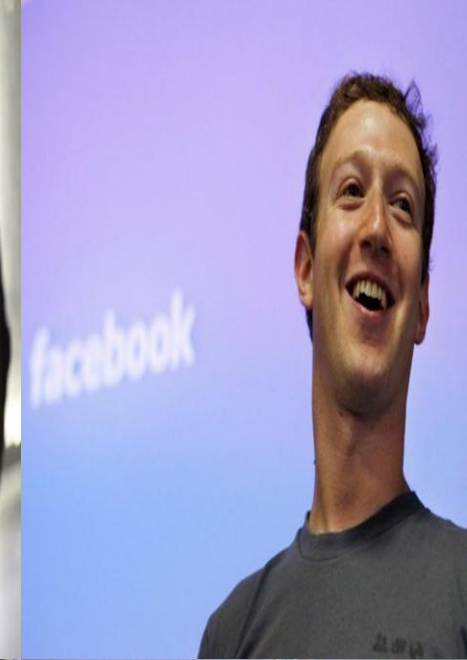
DECISION MAKING



If we know one thing today, it is that leaders are made not born. There has to be a systematic way to develop the skills of tomorrow. Top management can not leave this to chance.



Peter Drucker



AMAZON (۱-آمازون)

ارزش برند : ۸۰۰.۱۵۰ میلیارد دلار



APPLE-۲

ارزش برند : ۱۴۶.۳ میلیارد دلار
درصد تغییر از سال گذشته : ۳۷ % +



۳-گوگل

ارزش برند : ۱۲۰.۹ میلیارد دلار
درصد تغییر از سال گذشته : ۱۰ % +



۴-سامسونگ

ارزش برند : ۹۲.۳ میلیارد دلار
درصد تغییر از سال گذشته : ۳۹ % +



فیس بوک 5-

ارزش برند : ۸۹.۷ میلیارد دلار



۶-ای تی اند تی

ارزش برند : ۸۲.۴ میلیارد دلار

درصد تغییر از سال گذشته : ۵ % -



۷- مایکروسافت

ارزش برند : ۸۱.۲ میلیارد دلار
درصد تغیر از سال گذشته : ۶٪ +



۸- ورین
ارزش برند: ۶۲.۸ میلیارد دلار
درصد تغییر از سال گذشته: -%



۹-وال مارت

ارزش برند : ۶۱.۵ میلیارد دلار



ICBC بانک صنعتی و بازرگانی چین - ۱۰

ارزش برند : ۵۹.۲ میلیارد دلار

درصد تغییر از سال گذشته : ۲۴٪ +





تصمیم گیری Decision Making

تعریف:

تصمیم گیری یعنی **انتخاب** از بین دو یا چند گزینه قابل انتخاب.

تصمیم گیری همواره با **قضاوت** همراه است.



تصمیم

در هر تصمیم گیری با **سناریوی** روبرو هستیم که شامل:

* یک **مساله** Problem، و هر مساله دارای یک یا چند **پاسخ** بدیل
یا **پسگزین** Alternative است.



انواع تصمیم‌گیری

انواع تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات و شرایط موجود:

1. تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل

2. تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان: عدم اطمینان کامل / در

شرایط ریسک

3. تصمیم‌گیری در شرایط تعارض: گرایش - گرایش / اجتناب -

اجتناب / گرایش - اجتناب



انواع تصمیم گیری

انواع تصمیم گیری بر مبنای پیچیدگی و چگونگی اخذ آنها:

۱. تصمیمات برنامه ریزی شده (معمولی):

▪ برای مثال: تصمیم گیری مدیران در مورد برنامه آموزشی کارکنان

۲. تصمیمات برنامه ریزی نشده (غیر معمول):

▪ برای مثال: تصمیم گیری مدیران در مورد شرایط خاص کارکنان



انواع تصمیم

طیف تصمیم‌گیری بر مبنای درجه اطلاعات و شرایط موجود:

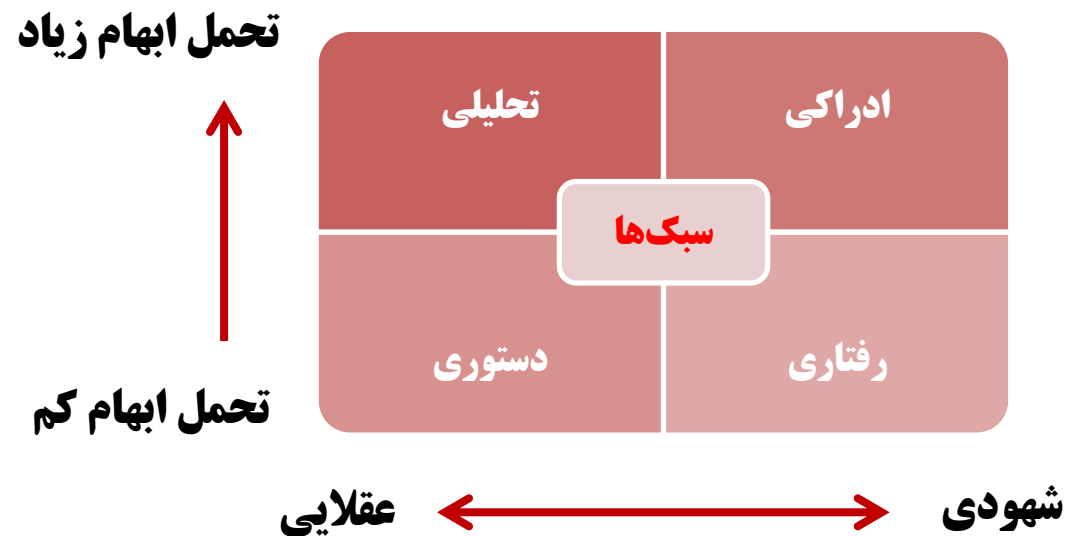




انواع سبک های تصمیم گیری

❖ ماتریس سبک های تصمیم گیری

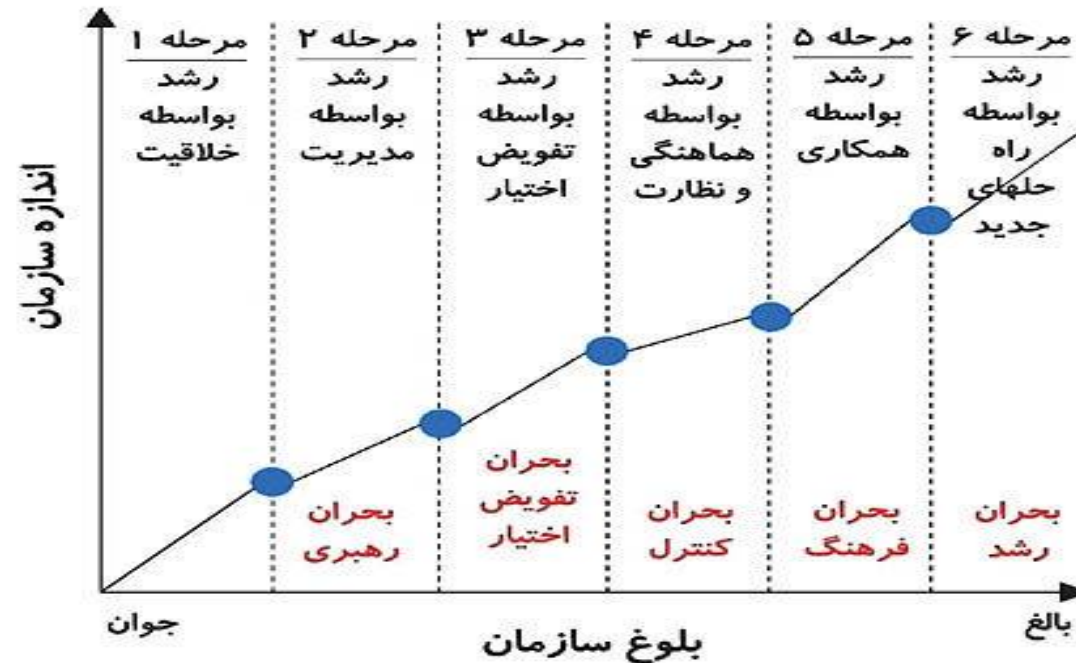
بر اساس دو متغیر "شیوه های فکر کردن" و "تحمل ابهام" در تصمیم گیری، ۴ سبک تصمیم گیری مدیران وجود دارد:





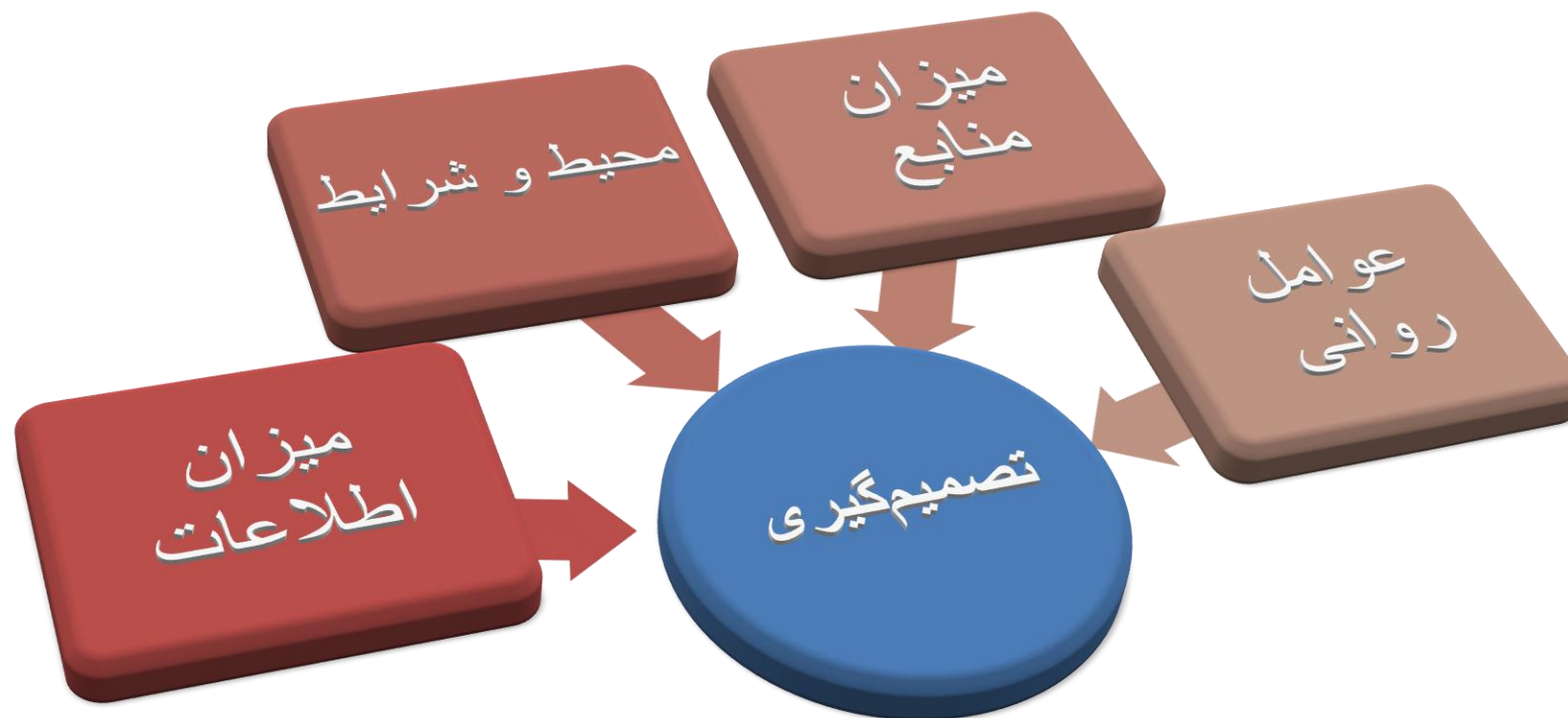
رشد سازمان و تکامل تصمیم‌گیری

سازمان‌های بزرگ نمی‌توانند تنها به وسیله یک مغز متفکر اداره شوند؛ ولی از طریق تصمیمات هماهنگ‌شده مدیران بیشتر، این امر امکان‌پذیر می‌گردد. سوال اصلی در طراحی سازمان این است که در هر مرحله از رشد سازمان چه تصمیماتی باید گرفته شود؟!





عوامل موثر بر تصمیم گیری





مراحل تصمیم گیری در مدل عقلایی

۱. تعریف مساله
۲. مشخص کردن معیارها
۳. وزن دادن به معیارها
۴. تدوین و خلق گزینه ها
۵. نمره دهی و رتبه بندی گزینه ها
۶. محاسبه تصمیم بهینه



مفروضات مدل عقلایی تصمیم گیری

1. مدیران حتما می توانند مساله را **دقیق** تعریف کنند و این کار را هم انجام می دهند.
2. مدیران می توانند **همه** معیارهای ممکن را شناسایی کنند و انجام می دهند.
3. مدیران **همه** معیارها را به درستی وزن می دهند.
4. مدیران می توانند **همه** گزینه های ممکن را شناسایی کنند و این کار را انجام می دهند.
5. مدیران می تواند **همه** پیامدهای ممکن را شناسایی کنند و این کار را انجام می دهند.
6. مدیران می توانند **همه** گزینه ها را به درستی وزن دهند و این کار را انجام می دهند.
7. مدیران می توانند **همه** محاسبات را به درستی انجام دهند و این کار را انجام می دهند.



مفروضات مدل عقلایی تصمیم گیری

سوال اینست آیا این پیشفرض هایی که در اسلاید پیش گفته شد، بطور کامل صحیح است؟

این پیشفرض ها همیشه صحیح نیستند، دو نوع سیستم تصمیم گیری وجود دارد:

سیستم ۱: نظام **شهودی**، که نوعا سریع، خودکار، بدون زحمت، پوشیده، و **همراه با احساسات** است. این چیزی است که در زندگی روزانه ما مکرر **اتفاق می افتد**.

سیستم ۲: نظام **استدلالی**، که کندتر، آگاهانه تر، پر زحمت، آشکار، و **همراه با منطق و معمولا روش های ریاضی** است. این چیزی است که منطقا تجویز می شود که **اتفاق بیفتد**.

تصمیم گیری را
انتخاب یک راه یا
شق از میان راه ها
یا شقوق موجود
تعریف نموده اند



تئوری تصمیم (Decision Theory)

تئوری تصمیم مجموعه ای از دانش و فنون تحلیلی مرتبط می باشد که بتواند به تصمیم گیرنده کمک نماید تا از میان متغیرهای موجود بتواند تصمیمی را اتخاذ نماید که درخشان تر و شفاف تر بوده ، نتایجی مثمرتر و مفیدتر داشته باشد.

در تئوری تصمیم غالباً تصمیم ها از جنبه هائی چون قطعیت، ریسک یا خطرو عدم قطعیت مورد تجزیه و تحلیل موقعیتی قرار می گیرد.



تصمیم گیری در شرایط قطعیت

غالباً به نوعی تصمیم اطلاق می گردد که وضعیت کاملاً روشن و شفاف بوده، هر متغیر به نتیجه ای مشخص و قابل حصول منجر می گردد، متغیرها شانس مساوی برای انتخاب شدن دارند و با توجه به نتایج انتخاب می شوند، وضعیت طبیعی است و تصمیم گیرنده دشواری چندانی در قبال اخذ تصمیم گیری بهینه و عقلانی ندارد. میزان موفقیت این نوع تصمیم زیاد و خطرات و آثار زیانبار آن اندک است.



تصمیم گیری در شرایط ریسک یا خطر

در این شرایط هر متغیر می تواند یک تا چند نتیجه را در بر داشته باشد منتهی ' نتایج حصول به هدف تا حدودی شناخته شده بوده ، احتمال بروز شکست در نتیجه اخذ تصمیم به دلیل شرایط بحرانی بسیار بالا است بنابراین در این حالت به دلیل مجموعه ای بودن متغیرها، انتخاب تصمیم درست و منطقی به تخصص و دوراندیشی و توانمندی تصمیم گیرنده بازمیگردد. هر چقدر تصمیم کننده مجرب تر باشد خطرات احتمالی کاهش می یابد و احتمال نیل به هدف بیشتر است.

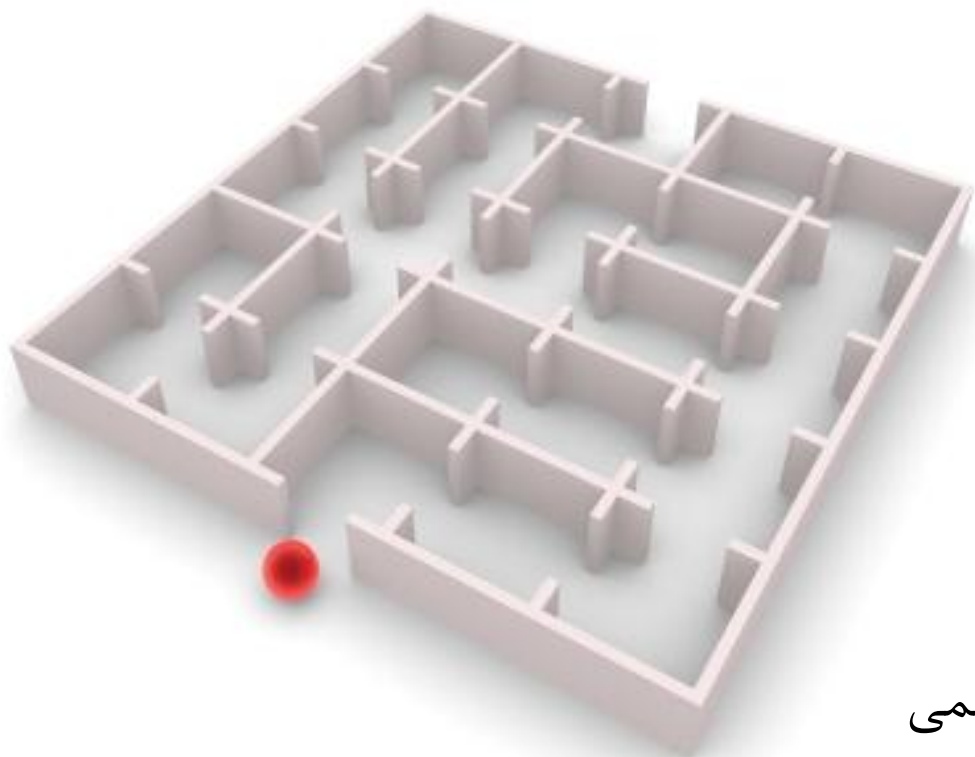


تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت یا عدم اطمینان

در این نوع تصمیم گیری متغیرهای تصمیم کاملاً ناشناخته بوده و تصمیم گیرنده تصمیم های خود را در فضائی که دانش، اطلاعات، پیشینه کار تصمیم اندک می باشد اخذ نماید در این حالت حصول به نتایج تصمیم نیز غالباً با تردید و احتمال خطر بالا همراه بوده، تصمیم گیرنده نمی تواند در خصوص نتایج و میزان هزینه – فایده مندی آن با قطعیت صحبت نماید.



"فرایند تصمیم گیری"



- ۱- شناسائی مشکل یا مسئله
- ۲- تعریف هدف
- ۳- تلفیق و ارتباط و اتصال متغیرها و داده های موجود
- ۴- شناخت متغیرهای ملموس و موجود
- ۵- انتخاب متغیرهای مورد نظر با توجه به قضاوت های علمی
- ۶- مدل سازی اخذ تصمیم از طریق توجیه روابط درونی آن ها
- ۷- پیش بینی نتایج ناشی از نتغیرها
- ۸- انتخاب بهترین متغیر برای اخذ تصمیم نهایی



۱- شناسائی مشکل یا مسئله (Recognition Of a Problem)

در یک روند تصمیم گیری عقلانی نقطه شروع حرکت می بایست شناسائی وضعیت موجود باشد. زمانی که مشکل یا مسئله به خوبی شناسائی شود می توان در راستای حل مشکل یا مسئله در یک مسیر منطقی و عقلانی حرکت نمود. تا مدتهای زیادی مرگ ناگهانی و یکباره ماهی های اقیانوس به عنوان یک مشکل در اذهان دانشمندان باقی مانده بود و برای این مرگ میلیونی ماهیان دلایل زیادی مطرح می گردیده است تا این که امروزه آلودگی های ناشی از فرآورده های کارخانجات، آلودگی های محیطی و انسان و ورود سموم شیمیائی و نفتی و گازی به درون آبهای اقیانوسها به عنوان مشکل اساسی مطرح شده است حال که



این مشکل شناسائی شده است به راحتی می توان برای حل این مشکل راه کار عقلانی و منطقی ارائه نمود. بسیاری از تصادفات، سوانح، بحرانها، اغتشاشات ریشه در مشکلی دارد که این مشکل اگر به خوبی شناسائی شود به راحتی قابل حل است.



۲- تعریف هدف یا مقصد (Define the Goal or Objection)

هر مشکل یا مسئله اگر بخوبی تعریف نشود می تواند مشکل جدید را بر سر راه هدف یا مقصد بوجود آورد. همانطوریکه هر هدف فردی می تواند چراغ راهنما برای نیل به یک زندگی مطلوب باشد همین هدف اگر با مشکل و مسئله ای روبرو گردد منجر به یک مسئله می گردد همانطوریکه در هر شرکتی هدفهای شرکت به دنبال افزایش سود شرکت است حال اگر مشکل یا مسئله ای بروز نماید نیل به این هدف سودمندی را با مشکل مواجه می سازد. تعیین هدف بسیار مهم و حیاتی است به همین دلیل باید مشخص و واضح باشد مثلاً من می خواهم اتوموبیل بخرم و برای خرید اتوموبیل نیازمند به دریافت وام می باشم. یا اینکه کارخانه گلف به دنبال تولید سیصد اتوموبیل ظرف دو هفته می باشد. بنابراین تعریف باید کاملاً قطعی و روشن باشد.

۳- تلفیق و ارتباط و اتصال متغیرها و داده های موجود (Assembly of Relevant Data)



در تعیین تصمیم غالباً داده ها و متغیرهای زیادی وجود دارد که اگر تصمیم گیرنده نتواند این داده ها را غربال نماید و داده مورد نظر خود را انتخاب کند مواجه با مفهومی بنام "اغتشاش در تصمیم گیری" می گردد. بسیاری از داده ها در وادی مباحث علمی به صورتی سیستماتیک با یکدیگر در حال تعامل می باشند. مثلاً در وادی مهندسی مجدد با متغیرهایی چون ساختار، تشکیلات، هدف، فرایندها و رویه ها، خط مشی ها، تغییر و تحول و متغیرهایی از این دست مواجه ایم که ارتباط بیشتری با مهندسی مجدد دارد. در بحث شیوه های مدیریت متغیرهایی چون مدیریت آمرانه یا دستوری، مدیریت تفویضی، مدیریت مشورتی، مدیریت مشارکتی مد نظر می باشند. حال اگر بخواهیم در این بحث متغیرهایی چون جذب و نگهداشت منابع انسانی، مهندسی مجدد را به کار بریم قطعاً نتایج مفیدی از تصمیم های اخذ شده نخواهیم گرفت.

۴- شناخت متغیرهای موجود (Identification of Feasible Alternatives)



بلندپروازی و تعیین اهداف دست نیافتنی منجر به دستیابی به متغیرهای غیر ملموس و واهی و در بسیاری از موارد کیفی می گردد. تصمیم گیرنده می بایست تصمیمات خود را براساس متغیرهای موجود وضع نمودمتغیرهائی که قابل حصول، دست یافتنی، قابل اندازی گیری و قابل تحلیل و سنجش باشد. اگر در تصمیم گیری متغیرهای موجود نادیده انگاشته شود خودبخود تصمیم گیری عقلائی نخواهد بود

چون هر یک از متغیرها ناشناخته موجود می تواند به صورت متغیری مداخله گر

عمل نموده نتیجه پژوهش را با دشواری مواجه سازد و انحراف در حصول به

نتایج ایجاد نماید.



۵- انتخاب متغیرهای مورد نظر با توجه به قضاوت های علمی (Selection Criteria For Judging Alternatives)



وظیفه اصلی در هر تصمیم گیری انتخاب درست از میان متغیرهای موجود است. حال سؤال این است که این انتخاب چگونه صورت گیرد؟ پاسخ روشن است این انتخاب می بایست از میان بهترین متغیرها صورت گیرد. این وظیفه تصمیم گیرنده است که از میان متغیرهای موجود بهترین را انتخاب نماید . بدیهی است تصمیم گیرنده در اینجا باید یک قضاوت و داوری علمی نماید. این قضاوت و داوری علمی می تواند در حیطه و چهارچوب زیر صورت گیرد:

ضعیف ترین ضعیف تر ضعیف

خوب بهتر بهترین



۶- مدل سازی اخذ تصمیم از طریق توجیه روابط درونی آنها (Modeling The Interrelation Ships)



در فرایند اخذ تصمیم مدلها، متغیرها و اجزای مختلف، می بایست با هم دیده شوند. هدفها، متغیرهای مرتبط، متغیرهای موجود می بایست بخوبی شناسائی شوند. به عبارت دیگر در دنیای امروز باید بدانیم که تصمیم های بومی و محلی قطعاً بر تصمیم های جهانی اثر خواهد گذاشت و برعکس. در این مجال اندک، شاید کاری سخت و دشوار باشد که بتوانیم تأثیر این عوامل و متغیرها را بر یکدیگر شناسائی و اندازه گیری نمائیم. بطور مثال اگر بخواهیم با اخذ وام، اتوموبیلی خریداری کنیم . روابط ریاضی و معنی داری بین متغیرهایی چون میزان وام، نرخ سود وام، مدت زمان وام، پرداخت های ماهانه برای اعاده وام وجود دارد. ساخت روابط برای اخذ مدل وام را ساخت سازه یا مدلسازی اخذ تصمیم برای وام گویند.

۷- پیش بینی نتیجه از هر متغیر (Prediction of the outcome for Each Alternative)

هر مدل در حقیقت پیش بینی نتایج ممکن از اجرای هر تصمیم و در رابطه با هر متغیر می باشد. هر متغیر نتایج متفاوتی را می تواند به دنبال داشته باشد. استفاده از موتور سیکلت بجای دوچرخه ممکن است برای مصرف کننده شادی بخش تر و مطلوب تر باشد ولی برای همسایه ها ناخوشایندی را به دنبال داشته باشد و آلودگی محیط و هزینه های خود را افزایش داده و پس انداز وی را کاهش دهند. حال می توانیم میزان ناخوشایندی همسایه ها را با توجه به متغیرهای دیگر پیش بینی نموده، این پیش بینی را در انتخاب مدل لحاظ نمائیم.



۸- انتخاب بهترین متغیر (Choice of the Best Alternative)



زمانیکه مراحل قبلی تکمیل شد مرحله نهائی انتخاب بهترین متغیر است اگر عوامل فوق بدرستی اجرا شده باشد بهترین متغیرها نیز به راحتی انتخاب شده و تصمیم گیرنده می تواند ادعا نماید که از روند تصمیم گیری عقلائی استفاده نموده است.

چگونه به تصمیم گیری هوشمندانه عادت کنیم

زندگی امروز ما، حاصل انتخابهایی است که در دوران های مختلف انجام داده ایم. دوستانی که کمی سن و سالی از آنها گذشته است، بهتر عمق این مطلب را درک می کنند. نکته اینجاست که امروز ما را، تصمیماتی ساخته است که در گذشته گرفته ایم و فردایمان را نیز تصمیمات امروز خواهد ساخت. از این رو، چه به عنوان انسانهایی در دنیای کسب و کار و چه به عنوان شهروندان عادی، باید یادگیریم چه زمانی تصمیم گیری به نفع ما خواهد بود و ما برای انجام یک تصمیم گیری صحیح، نیازمند چه شرایطی هستیم. قبول دارم هرکدام از ما، به تجربه مواردی را در خصوص تصمیم گیری صحیح آموخته ایم، اما تلاش من بر این است که در این یادداشت کوتاه، ۸ نکته مهم در خصوص تصمیم گیری را گرد هم آورم. اما نکته اساسی که پیش از پرداخت به شرایط تصمیم گیری ضروری هست به یاد داشته باشیم، این است که در خصوص تصمیم گیری صحیح، چنان باید تمرین و تکرار داشته باشیم که این موضوع به یک عادت همیشگی تبدیل شود. در غیر این صورت، ممکن است تصمیمات ناصحیح ما در مواردی که امروز به نظرمان غیر مهم می آید، در آینده آسیب رسان باشد. آینده ای که هیچ فرصت بازگشت به امروز در آن وجود ندارد. پس از همین امروز باید تمرین کنیم که تصمیم گیری هوشمندانه را فرا بگیریم.

۱- اولین شرط برای رسیدن به یک تصمیم گیری هوشمندانه، این است که ببینیم آیا ما در موضوعی خاص و در آن لحظه، واقعاً در مقام تصمیم گیر هستیم. نکته عجیبی است نه؟! اگر مروری به زندگی خود داشته باشید، حتماً به لحظاتی برخورد خواهید کرد که شما دست به تصمیم گیری زده اید، درحالی که اصلاً نه در جایگاه تصمیم گیر بوده اید و نه موضوع ارتباط چندانی به شما داشت. این گونه شده است که بی جهت مسئولیت به گردن شما افتاده و تا حدودی به دردسر افتاده اید. پس در اوین گام در مسیر رسیدن به تصمیم گیری صحیح، نکته حیاتی اینجاست که یادگیریم فقط و فقط در حوزه هایی تصمیم گیری کنیم که تمام و کمال به ما مربوط است و نه به فردی دیگر.



۲- شرط دوم برای تصمیم گیری صحیح و هوشمندانه، آرامش است. بسیاری از تصمیماتی که ما در لحظه می گیریم، واکنش ما نسبت به رخ داده‌است. در واقع چون یاد نگرفته ایم واکنشی بهتر به رخ داده‌های زندگی داشته باشیم، ناخودآگاه ما با دست زدن به تصمیم گیری هایی گاه بسیار ناصحیح، تلاش می کند نقش خود را در واکنش ایفا نماید. تصور کنید در حال بررسی انجام یک سفر در میان اعضای خانواده هستید. هنوز صحبت به موضوع اصلی نرسیده، تعدادی از همسفران بر روی موضوعاتی بسیار ساده و پیش پا افتاده در خصوص آن سفر، شروع به جر و بحث می نمایند. شما تحمل این وضعیت را ندارید. در حالی که هر لحظه بحث در حال بالاگرفتن است. در این هنگام و با هدف برون رفت از وضعیت موجود، ناخودآگاهتان شما را وا می دارد که با صدایی نسبتاً بلند و رسا بگویید “اصلاً ما جایی نمی رویم، سفر ما لغو شد.” حس شما این است که این تصمیم برای برون رفت از وضعیت موجود، بهترین انتخاب ممکن است، در حالی که شما می توانستید به شیوه هایی بهتر نیز جو را مدیریت و کنترل کنید و دست به تصمیم گیری عجولانه نزنیم. از این رو، تمرین کنید حتی در ساده ترین موضوعات ممکن، با آرامش دست به تصمیم گیری بزنید.

۳- در شرایطی که از نظر احساسی تعادل کامل و مطلق ندارید، تصمیم گیری نکنید. این اصل هم شامل شرایطی است که شما نگران، ناراحت و یا بر آشفته هستید و هم شامل شرایطی که بیش از اندازه خوشحالید. هر دو این عوامل، امکان تصمیم گیری صحیح و هوشمندانه را از میان می برد و شما را با مخاطره ناشی از تصمیم سازی ناصحیح روبرو می کند.



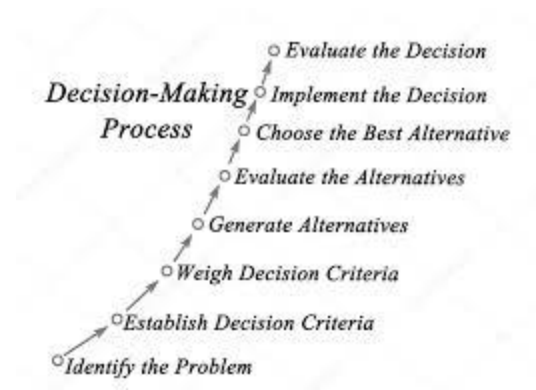
۴- هرگز بدون جمع آوری اطلاعات و ارتقاء آگاهی خود در خصوص یک مساله مشخص، دست به تصمیم سازی نزنید. اگر در مسیر رسیدن به توانایی تصمیم گیری هوشمندانه حرکت کنید، خواهید فهمید همه تصمیمات شما باید منجر به سود یا نفعی برای شما شود. در غیر این صورت، تصمیم گیری نکردن، بهتر از گرفتن تصمیمات ناصحیح است. پس برای اینکه بتوانید تمام جوانب را سنجیده و دست به تصمیم گیری بزنید، لازم است دانش و آگاهی شما در خصوص موضوعی که قصد تصمیم گیری در آن را دارید، کامل و به روز بوده باشد.



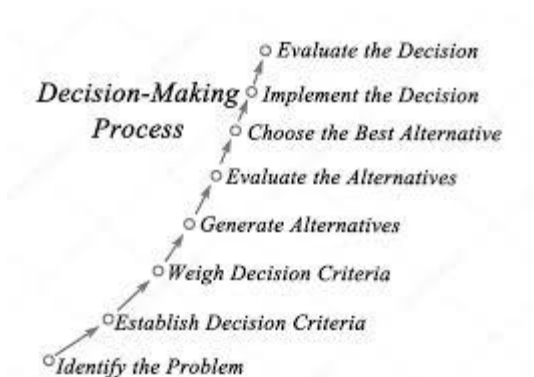
۵- اجازه ندهید دیگران به جای شما تصمیم بگیرند و هرگز اجازه ندهید شرایطی پیش آید که شما در عمل انجام شده قرار گیرید. این احتمال همیشه وجود دارد که تصمیم سازی امروز دیگران در آینده به پای مسئولیت شما نوشته شود، در نتیجه اگر در موضوعی قصد تصمیم گیری دارید که احتمال ورود دیگران وجود دارد، مراقب باشید. اگر دانش و آگاهی شما کامل شده باشد و در کمال آرامش باشید، مطمئن باشید خواهید توانست تصمیمات درست و اصولی بگیرید.



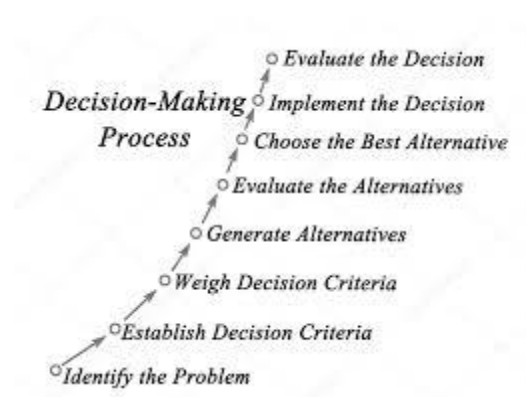
۶- اجازه ندهید بعد از تصمیم سازی، نظرات دیگران بر روی شما تاثیرگذار باشد. بسیار طبیعی است که انسانهای اطراف شما در خصوص تصمیماتی که اتخاذ می نمایید، اظهار نظر کنند. گاه این اظهار نظرها جنبه مثبت دارد اما مواقعی هم وجود خواهد داشت که متأسفانه قصد و نیت اظهار نظر کننده، کمی از خیرخواهی به دور است. شما در هر دو حالت باید در اوج صلابت و اقتدار از تصمیمی که گرفته اید دفاع کنید و هرگز اجازه ندهید سستی به تصمیمتان راه پیدا کند.



۷- مسئولانه تصمیم گیری کنید. از اخلاق به دور است که شما تصمیم گیری کنید و هزینه آن را دیگری بپردازد. از این رو، با رعایت این نکته دست به تصمیم گیری بزنید که شما مسئول تصمیماتی هستید که می گیرد.

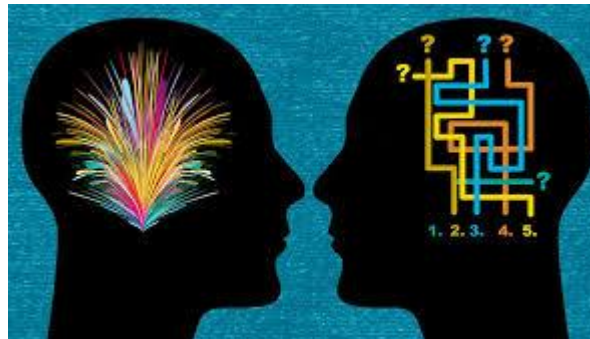


۸- در اجرای تصمیماتتان شک به دلتان راه ندهید. اگر بعد از تصمیم گیری بنابه هر دلیلی شک کنید، استواری از ذهن و روح شما رخت برخواهد بست و شما هرگز نخواهید توانست تصمیم گیری شجاع و هوشمند شوید. در پایان، صمیمانه امیداورم تصمیمات صحیح و هوشمندی در تصمیم گیری، مسیر رشد و پیشرفتتان را چه در زمینه کار و چه در حوزه زندگی فردی، بیش از پیش هموار نماید.



تکنیک ۱۰-۱۰-۱۰-۱۰ برای تصمیم گیری هوشمندانه

برای اینکه تصمیم بهتری بگیریم بهتر است چارچوب زمانی خود را تغییر دهیم. در این صورت ما می توانیم نیازها، ترس ها، تمایلات و موضوعاتی که بدان آگاهی نداریم را در مقاطع گوناگون ببینیم. این تکنیک کمک می کند تا اهداف و ارزش های عمیق تر خود را شناسایی و اولویت بندی کنید



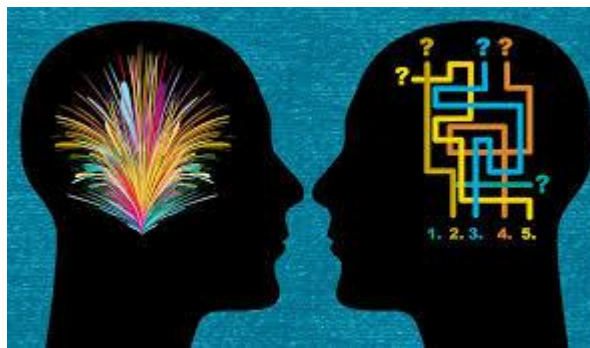
برای استفاده از این تکنیک ۴ سوال ساده از خود بپرسید

❓سوال اول : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ دقیقه چیست؟

❓سوال دوم : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ روز چیست؟

❓سوال سوم : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ ماه چیست؟

❓سوال چهارم : پیامد این تصمیم بعد از ۱۰ سال چیست؟



آنچه که در مورد این تکنیک جالب است اینکه ساده و بر اساس پرسش است. ما باید به طور پیوسته نتیجه تصمیم هایمان را در برابر تاثیراتی که در آینده خواهند داشت بررسی کنیم. اگر شما اهداف بلند مدتی را در سر می پرورانید، باید از عملکرد مقطعی اجتناب کرده و به دنبال نتایج پایدار در آینده باشید. این بدان معنی است که ارزش ها، موانع، تمایلات و تاثیرات انتخاب ها را باید در طول زمان مشاهده کنید



❖ تحلیل استراتژیک

ما انسان ها عموماً نگرش کوتاه مدت داریم و مسایل، نیازها، کمبودها روی ما خیلی تاثیر دارند. مثلاً ممکن است در یک جلسه به خاطر یک مساله تحقیر شده ایم (ندانستن یک امر یا نداشتن یک چیز) بلافاصله می آیییم و می نشینیم و تصمیم می گیریم که فلان موضوع را یاد بگیریم و یا بخریم.

❖ همین طور در عرصه سرمایه گذاری نیز چنین است، می شنویم که چند کشور رفته اند و روی یک موضوع سرمایه گذاری کرده اند. ما نیز بلافاصله به این فکر می افتیم که از قافله عقب نمانیم



بنابراین ما نیازمند تکنیک هایی هستیم که به صورت مصنوعی (آگاهانه) افق تحلیل خود را تغییر دهیم. این تکنیک کمک می کند از هیجانات امروز گذر کنیم به ارزش های عمیق و نیازهای مشخص پایدار. آنگاه است که می توانیم تصمیم گیری کنیم و یا سرمایه گذاری کنیم و مطمئن باشیم که این سرمایه گذاری به نیازهای اصیل ما پاسخ می دهد و نه هیجانات خام



RATIONAL DECISION MAKING



RATIONAL DECISION MAKING

موانع تصمیم گیری هوشمندانه

ترس و دودلی

هر یک از تصمیم گیری‌ها ابعاد و بخش‌های متنوعی دارند. همین ابعاد باعث ایجاد ترس‌هایی برای فرد تصمیم گیرنده می‌شود. وقتی از چیزی یا کسی که به تصمیم گیری‌مان مربوط است، بترسیم و واهمه داشته باشیم، کیفیت تصمیم گیری به چالش می‌افتد.

همین ترس و تردید سبب می‌شود برخی گزینه‌ها را کنار بگذاریم و به سراغشان نرویم. برای رها کردن تردید در تصمیم گیری باید از خود بپرسید دقیقا از چه چیزی می‌ترسید؟ دلیل این ترس چیست؟ چه چیزی را از دست می‌دهید؟ باید به دلیل اصلی ترس پی ببرید. ترس سبب می‌شود از رسیدن به پیشرفت و شکوفایی باز بمانیم.



RATIONAL DECISION MAKING

ارزیابی و تحلیل بیش از اندازه

اگر از جمله افرادی هستید که بیش از حد درباره چیزی فکر می کنید، قطعاً در مواجهه با مشکلات و تصمیمات دیرتر به نتیجه می رسید و در فرآیند تصمیم گیری تان اختلال به وجود خواهد آمد. باید لیستی از مزایا و معایب هر چیزی داشته باشید و درباره این لیست به ارزیابی برسید. شما به عنوان انسان، توانایی متقاعد کردن خود را دارید. شاید گاهی این ویژگی سبب شود تصمیم گیری های اشتباهی داشته باشید. پس با تردید در تصمیم گیری و تحلیل بیش از اندازه خود در مسیر اشتباهی قرار می گیرید. برای رهایی از این ویژگی و اسیر شدن در تصمیمات اشتباه، باید محدوده‌ی زمانی مشخصی برای تصمیم گیری هایتان داشته باشیم.



نداشتن اعتماد به نفس کافی

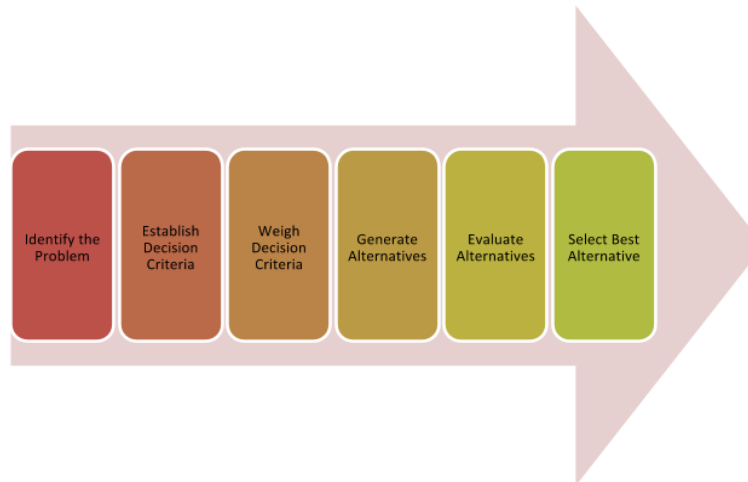
گاهی یادمان می رود ما هم به اندازه ی بقیه انسان ها توانا هستیم. تردید در تصمیم گیری و تفکرات اشتباه مانند این که دیگران از ما بهترند یا ما نسبت به آن ها ضعیف هستیم، ما را از پیشرفت عقب می اندازد. باید برای پیشرفت و دست یابی به موفقیت خود را باور کنید، روراست باشید و تمام نقاط قوت و ضعفتان را شناسایی کنید. روی نقاط قوت خود سرمایه گذاری کرده و ضعف هایتان را برطرف کنید. تمام محدودیت ها را بشناسید، تصمیم گیری درست داشته باشید و با شجاعت به سمت هدفتان گام بردارید.



شک و دودلی

شک و تردید خیلی بی‌صدا وارد قلب و ذهنتان می‌شود. شک ما را ترسو و بزدل می‌کند. شک سبب می‌شود بی‌دلیل نگران مسائلی باشیم که خیلی هم مهم نیستند؛ مثلاً بی‌دلیل می‌ترسیم توانایی کافی نداشته باشیم، پول کافی نداریم، در جایگاه مورد انتظار نیستیم و...

شک ما را از هر چیزی می‌ترساند. مدام به ما یادآوری می‌کند اگر این تصمیم درست نباشد، چه؟ پس شک را از ذهن و قلبتان بیرون کنید تا تصمیم‌گیری‌های بهتری داشته باشید.



راحت طلبی

همه دوست دارند در رفاه و آسایش باشند. گاهی وقتی بدانیم چه چیزهایی انتظارمان را می کشد، باعث می شود خیالمان راحت شود. به همین خاطر از چیزهای از پیش تعیین شده لذت بیشتری می بریم. برای پیشرفت و حرکت رو به جلو باید تصمیم گیری های درستی داشته باشیم. آسایش خاطری که از راحت طلبی به دست می آید، خیلی به طول نمی انجامد و مانع رشد و پیشرفتمان می شود. مواجهه با چالش ها و توانایی حل مسائل ما را در مسیر موفقیت قرار می دهد



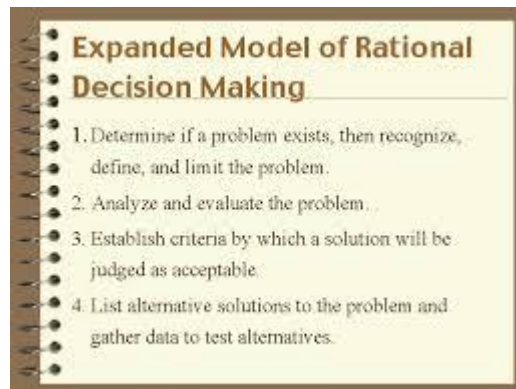
عجول بودن

وقتی عجله می کنیم، به این نتیجه می رسیم هیچ توانایی نداریم. در این شرایط، باید خود را آرام کنیم، از مشغولیت ذهنی دور شویم و با تمرکز، دقت و شجاعت تصمیم گیری کنیم. بهتر است افکار منفی را کنار بگذارید زیرا آنها تمام انرژی و توانمان را می گیرند. پس بدون شتاب زدگی و تعلل بیش از حد با تردید در تصمیم گیری مقابله کنید.



بی تجربگی

یکی از عوامل تصمیم گیری‌های نادرست، نبود تجربه‌ی کافی در زندگی برای گرفتن تصمیمات مهم است. برخی والدین با وسواس تمام تصمیمات لازم برای فرزندان خود را [برنامه ریزی](#) می کنند؛ اما این کار سبب می شود فرزندان نتوانند با شجاعت تصمیم گیری کنند. اگر شما از جمله این خانواده‌ها هستید، هر چه زودتر نگرش خود را تغییر دهید. منظور از تصمیم گیری سریع، تصمیم گیری عجولانه و بی‌برنامه نیست. منظور این است تصمیم بگیرید تا تردید در تصمیم گیری را کنار بگذارید. باید مسائل مختلف را با دقت تحلیل کنید و در فرآیند تصمیم گیری، آگاهانه جلو بروید.



تعدد نظرات

نیاز نیست از هر کسی برای تصمیم گیری‌های خود نظرخواهی کنید. البته مشورت با افراد آگاه که به مسیر آشنایی دارند، کار بسیار خوبی است اما نیاز نیست درباره تردید در تصمیم گیری شما نظر بدهند و تنها ذهنتان را درگیر کنند



نداشتن اطلاعات کافی

گاهی اطلاعات ما برای تصمیم گیری درست کافی نیست. اگر برای تصمیم گیری اطلاعات کافی ندارید، قدم اول را بردارید و به اطلاعات منطقی دست یابید و با کنار گذاشتن تردید در تصمیم گیری به نتایج مطلوب دست یابید.



سماجت

سماجت عاملی برای تردید در تصمیم گیری‌ها بوده و باعث می شود تصمیم گیری‌های درست و منطقی به تعویق بیفتد. گاهی تمام درک و منطق خود را از دست می‌دهیم و تصمیم گیری درباره کارهایی که حتماً باید انجام شوند را به تأخیر می‌اندازیم و تنها روی نکاتی تمرکز می‌کنیم که از منطق دور هستند.



ده روش برای بهبود تصمیم گیری هوشمندانه

۱. تحلیل هزینه-فایده را انجام دهید

قبل از گرفتن تصمیم نهایی، برای اطمینان از این که بهترین تصمیم را خواهید گرفت، حتما مزایا و معایب را بسنجید. این کار مستلزم انجام تحلیل هزینه-فایده است که به کمک آن، نتیجه‌ی هر راه ممکن را (چه مثبت و چه منفی) بررسی می‌کنید. این روش به شما کمک می‌کند ارزش فرصت‌ها را بشناسید یا با چیزهایی آشنا بشوید که به واسطه‌ی ترجیح یک تصمیم بر تصمیمات دیگر، ممکن است آنها را از دست بدهید.



۲. گزینه‌ها را محدود کنید

برای ساده کردن تحلیل هزینه-فایده، گزینه‌ها را محدود کنید. هر چه گزینه‌های پیش رو بیشتر باشند، گرفتن تصمیم نهایی، سخت‌تر خواهد شد. گزینه‌های بیشتر می‌تواند منجر به پشیمانی‌های بیشتر در آینده شود، چون معمولاً اغلب ما پس از تصمیم‌گیری نهایی، فوراً به تمام احتمالات از دست رفته فکر می‌کنیم و نگران این هستیم که شاید می‌توانستیم تصمیم بهتری بگیریم و نگرفتیم. به معنای دقیق کلمه، محدود کردن گزینه‌ها سبب آرامش خاطر بیشتر می‌شود.



۳. اهمیت تصمیم را ارزیابی کنید

برای یک تصمیم احتمالی چقدر زمان باید صرف کرد؟ ده ثانیه؟ ده دقیقه؟ ده ساعت یا بیشتر؟ همه‌ی اینها بستگی به این دارد که چه چیزی در معرض خطر است. برای کم کردن تردیدهای عذاب‌آور، اهمیت تصمیم‌تان را مشخص کنید (میزان تأثیر این تصمیم بر زندگی من چقدر خواهد بود؟ میزان هزینه‌های این تصمیم چقدر خواهد بود؟) و بر اساس آن، یک مهلت زمانی تعیین کنید. دقت کنید تأکید ما روی ارزیابی پیش از تصمیم‌گیری است، نه ارزیابی تصمیمی که هم‌اکنون گرفته‌اید و فقط به دنبال توجیه آن هستید.



۴. برای تصمیمات جزئی زیاد وقت صرف نکنید

اگر تصمیم شما به سادگی انتخاب یک رستوران برای نهار یا انتخاب یک برنامه‌ی تلویزیونی برای تماشا کردن است، به یاد بیاورید که اهمیت تصمیم خود را بسنجید و حداقل زمان ممکن را به تصمیم‌گیری‌های جزئی اختصاص دهید. اگر تصمیم شما بر خود شما یا دیگران اثر مهمی نمی‌گذارد، پس با فکر کردن بیش از حد برای انتخاب گزینه‌ها، وقت خود را تلف نکنید.

۵. تحقیق کنید

شاید این امر واضح به نظر برسد، اما وقتی کار به تصمیم‌گیری‌های مهم از قبیل خرید تلفن همراه، لپ‌تاپ یا ماشین می‌رسد، انرژی و وقتی که صرف تحقیق درباره‌ی محصول مورد نظرتان می‌کنید، در نهایت سبب رضایت شما خواهد شد، در غیر این صورت، پشیمانی شدیدی گریبان‌گیرتان می‌شود.



۶. با یک فرد آگاه و باتجربه مشورت کنید

مشورت با یک فرد آگاه چیزی بیش از پرس و جو درباره‌ی حقایق و تدارکات پیش از تصمیم‌گیری است، این کار به بهبود مهارت تصمیم‌گیری شما در آینده هم کمک می‌کند، زیرا شما اعتماد و اطمینان پیدا می‌کنید که با کمک گرفتن از یک فرد باتجربه، در نهایت تصمیم درستی خواهید گرفت. خواه کمک گرفتن از یک دوست مکانیک درباره‌ی خرید ماشین باشد، خواه بررسی نظر کسانی که محصولی را پیش از شما مصرف کرده‌اند، مشورت با افراد آگاه، رویکرد بسیار مفیدی در فرایند تصمیم‌گیری است.



۷. مدیریت منازعه را تمرین کنید

تعریف مدیریت منازعه: فرایند محدود کردن جنبه‌های منفی نزاع و افزایش جنبه‌های مثبت آن
تصمیم‌گیری گروهی، کار دشواری به نظر می‌آید. وجود اعضای متعدد، احتمال تعارض را بالا می‌برد، بنابراین برای آماده کردن خودتان در چنین موقعیت‌هایی، تمرین مدیریت معارضه، همیشه به کار می‌آید. تفاوت بین موقعیت برد-باخت (از قبیل سازش، که در آن، یک طرف از خواسته‌هایش به نفع طرف مقابل، دست می‌کشد) و برد-برد (از قبیل تطابق، که در آن، هر دو طرف به منظور توافق بر سر امور دیگر، دست از برخی چیزها می‌کشند) را شناسایی کنید.



۸. از پیش برنامه‌ریزی کنید

برای تصمیمات گروهی از پیش برنامه‌ریزی کنید

وقتی قرار است یک تصمیم گروهی بگیرید، برای اجتناب از تعارض میان اعضای گروه، بهترین کار این است که پیش از رسیدن به موعد تصمیم‌گیری، از پیش به جزئیات مربوط به آن تصمیم به خوبی فکر کنید. از این روش می‌توانید هنگام سینما رفتن یا مهمانی‌های شام استفاده کنید، چون این روش، جلوی تصمیمات عجولانه و آنی را می‌گیرد و در عین حال، مهارت‌های تصمیم‌گیری همه‌ی افراد درگیر را بهتر و احتمال منازعه میان اعضای گروه را کمتر می‌کند.

۹. مسئولیت را به عهده بگیرید

گاهی اوقات باید تسلیم شد و گاهی اوقات باید قاطع بود. اگر هیچکس هنگام تصمیم‌گیری گروهی، موضع ثابتی نمی‌گیرد، شما مسئولیت را به عهده بگیرید. در غیر این صورت، زمان ارزشمند خود را در تلاش برای تصمیم‌گیری با دیگران بر سر یک موضوع هدر می‌دهید، در حالی که می‌توانستید وقت خود را صرف تفریح خودتان کنید یا کار مفیدی انجام دهید.

حتما بخوانید: چطور انسان‌های موفق تصمیمات هوشمندانه می‌گیرند

۱۰. روی اشتباهات تمرکز نکنید

زندگی ای که با اشتباه کردن سپری شده باشد نه تنها شرافتمندانه تر، بلکه سودمندتر از آن زندگی است که به بطالت سپری شده باشد.»

– جرج برنارد شاو

بزرگ ترین مانع تصمیم گیری درست این است که خودتان را به خاطر اشتباهات گذشته سرزنش کنید. زندگی کردن با تشویش و پشیمانی از تصمیمات گذشته، به توانایی تصمیم گیری سریع و مؤثر شما در آینده آسیب می رساند، بنابراین به جای تمرکز روی اشتباهات و شکست های گذشته، قاطعانه تصمیم بگیرید و هنگامی که تصمیمتان را به سامان رساندید، دیگر به گذشته فکر نکنید

چطور انسان‌های موفق تصمیمات هوشمندانه می‌گیرند

همه‌ی ما در زندگی در مقابل تصمیم‌گیری‌های بزرگی قرار گرفته‌ایم، تصمیماتی که گاهی می‌توانند روند زندگی‌مان را به طور کلی تغییر دهند، ما را به اوج موفقیت برسانند یا با شکست مواجه کنند. تصمیم‌گیری شاید یکی از مسائلی است که بیشتر از هر چیز در زندگی با آن سر و کار داریم و شاید بیشتر از هر چیز دیگر در سرنوشت‌مان نقش دارد.

ما هر روز با تصمیم‌گیری‌های زیادی مواجه هستیم. مطالعه‌ای در دانشگاه کلمبیا نشان داده که ما روزانه ۷۰ بار تصمیم می‌گیریم. بعضی از این تصمیمات کم‌اهمیت هستند، مثل تصمیم برای اینکه چه غذایی بخوریم، از کدام مسیر سرِ کار برویم یا به چه ترتیب به کارهای روزانه‌مان رسیدگی کنیم. بعضی از تصمیمات هم مهم‌تر هستند مثل انتخاب بین دو پیشنهاد شغلی، اینکه آیا به خاطر کسی که دوستش داریم به شهر دیگری نقل مکان کنیم یا تصمیم‌گیری برای قطع رابطه با افراد سمّی. با همه‌ی این تصمیماتی که در روز با آنها مواجه هستیم، خیلی مهم است که بدانیم چگونه می‌توانیم آنها را اولیت‌بندی کنیم تا به موفقیت و خوشبختی دست پیدا کنیم. از آنجا که من با استراتژی‌هایی که انسان‌های موفق در تصمیم‌گیری‌های خود به کار می‌برند آشنا هستم تعدادی از آنها را در اینجا برای شما می‌آورم.

افراد موفق تصمیمات کوچک را تبدیل به روال روزمره می کنند

فرایند تصمیم گیری مانند یک عضله کار می کند و اگر در طول روز زیاد از آن استفاده کنید، خسته می شود و در نتیجه نمی تواند کار خود را به درستی انجام دهد. یکی از روش هایی که افراد موفق به کار می برند این است که تصمیمات کوچک را تبدیل به یک روال همیشگی می کنند و بدین شکل آنها را حذف کرده و وقت و انرژی ذهنی بیشتری برای تصمیم گیری های مهم تر و پیچیده تر می گذارند.

همه ی ما لباس مشکی یقه اسکی استیو جابز را که هر روز سر کار می پوشید به یاد داریم. مارک زاکربرگ هنوز هم یک سوئشرت کلاه دار می پوشد. هر دوی آنها گفته اند که دلیل این کارشان این است تا تصمیم گیری های کوچک را در زندگ حذف کنند. آنها به خوبی می دانستند که قابلیت تصمیم گیری خوب در روز چقدر مهم است. همینطور باراک اوباما نیز می گوید: «دلیل اینکه می بینید هر روز کت و شلوار سرمه ای یا خاکستری می پوشم این است که تصمیم گیری هایم را کمتر کنم. نمی خواهم درباره ی اینکه چه بپوشم یا چه بخورم فکر کنم چون تصمیمات خیلی مهم تری برای گرفتن دارم.»

تصمیمات مهم را صبح‌ها می‌گیرند

یکی دیگر از راه‌هایی که می‌توان از خستگی ناشی از تصمیم‌گیری فرار کرد این است که تصمیمات کم‌اهمیت‌تر را برای بعد از برگشتن از کار و زمانی که خسته هستیم بگذاریم و تصمیم‌گیری‌های مهم را به صبح‌ها و زمانی که ذهن‌مان شاداب‌تر است موکول کنیم. زمانی که تصمیمات زیادی برای گرفتن دارید بهترین راه این است که صبح زود بیدار شوید و قبل از اینکه درگیر تصمیمات کم‌اهمیت‌تر (تلفن‌ها یا ایمیل‌ها) شوید، تصمیمات مهم را بگیرید. یک روش دیگر هم این است که تعدادی از کارهای کوچک‌تر را شب قبل انجام دهید تا روز بعد شروعی تازه داشته باشید. مثلاً می‌توانید لباس‌هایتان را شب قبل آماده کنید تا بعد از بیدار شدن حتی به آن فکر هم نکنید.

به احساسات خود توجه می کنند

ضربالمثل‌های هاست که می‌گوید: «تصمیمات دائمی را بر اساس احساسات زودگذر نگیرید.» افراد موفق احساسات خود را به خوبی می‌شناسند و درک می‌کنند (همینطور شدت آنها و تاثیری که بر روی رفتارشان می‌گذارند) و در نتیجه می‌توانند کاملاً منطقی و بی‌غرض تصمیم بگیرند. متأسفانه خیلی از افراد نمی‌توانند احساسات خود را درک یا مدیریت کنند. یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت کسب‌وکار به نام TalentSmart بیشتر از یک میلیون نفر را مورد آزمایش قرار داد و به این نتیجه رسید که فقط ۳۶٪ از انسان‌ها می‌توانند احساسات خود را در لحظه شناسایی کنند. تصمیم‌گیرنده‌های ماهر می‌دانند که ممکن است داشتن روحیه‌ی بد نظر آنها را نسبت به اخلاقیات تحت شعاع قرار دهد و روحیه‌ی خوب هم به آنها اعتماد به نفس بیش از حد دهد.

گزینه‌های خود را بی طرفانه سبک‌وسنگین می‌کنند

افراد موفق زمانی که درگیر تصمیم‌گیری هستند گزینه‌های خود را با یک سری معیارهای از پیش تعیین شده می‌سنجند، زیرا می‌دانند این کار تصمیم‌گیری را آسان‌تر و موثرتر می‌کند. اینها چند نمونه از معیارها هستند: این تصمیم چه نفعی برای من دارد؟ این تصمیم چه زیان‌هایی برای من دارد؟ چه منفعتی برای... دارد؟ چه زیانی برای... دارد؟ آیا این تصمیم بازتابی از ارزش‌های من هست؟ آیا از این تصمیم پشیمان خواهم شد؟ آیا از نگرفتن این تصمیم پشیمان خواهم شد؟

تا روز بعد صبر می کنند

زمانی که بعد از تصمیم گیری، شب را استراحت کرده باشید، فردای روز بعد می توانید با افکار شفاف تری به آن نگاه کنید. همچنین این زمان به احساسات شما اجازه می دهد که دوره ی خود را سپری کنند. زمانی که وقت بیشتری برای تمرکز بر تصمیم تان می گذارید، متوجه جنبه های مهم تری می شوید که شاید قبلا آنها را نادیده گرفته بودید.

ولی مدت زیادی صبر نمی کنند

افراد موفق می دانند که باید تا آنجا که می توانند اطلاعات جمع کنند ولی در عین حال می دانند که نباید اجازه دهند تجزیه و تحلیل بیش از حد داده ها آنها را زمین گیر کند. این آدم ها به جای اینکه منتظر شوند، برای تصمیم خود برنامه ی زمانی تعیین می کنند و به محض اینکه تاریخ تصمیم گیری را مشخص کردند، برای انجام تکالیف شان و رسیدن به آن تاریخ خود را آماده می سازند.

ورزش می‌کنند تا دوباره انرژی بگیرند

استرس گرفتن تصمیمات بزرگ باعث آزادسازی کورتیزول می‌شود، همان ماده‌ی شیمیایی که واکنش جنگ‌وگریز را به‌وجود می‌آورد. کورتیزول قابلیت شفاف و منطقی فکر کردن را از انسان سلب می‌کند. وقتی برای اتخاذ یک تصمیم استرس دارید، ورزش را امتحان کنید. ۳۰ دقیقه کافی است تا اندروفین آزاد شود و شفافیت به ذهن برگردد. همچنین ورزش با به مصرف کردن کورتیزول به شما کمک می‌کند که از حالت جنگ و گریز خارج شوید. مطالعات نشان می‌دهند ورزش در طولانی مدت کارآیی نواحی مختلفی از مغز را که به تصمیم‌گیری مرتبط هستند، افزایش می‌دهد.

همیشه به وجدان‌شان مراجعه می‌کنند

افراد موفق می‌دانند که در هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم وجدان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زمانی که احساسات جلوی منطق را می‌گیرند، وجدان می‌تواند به عنوان یک راهنمای مورداعتماد عمل کند.

مشورت می گیرند

زمانی که به یک تصمیم‌گیری نزدیک می‌شویم، گرایشی به صورت غریزی در ما هست که گزینه‌ی جایگزینی را انتخاب کنیم و بعد اطلاعات لازم برای تایید آن گزینه را جمع‌آوری کنیم، نه اینکه ابتدا اطلاعات را جمع‌آوری و بعد گزینه را انتخاب کنیم. به این کار جهت‌گیری تاییدی می‌گویند. بهترین راه برای مقابله با جهت‌گیری تاییدی این است که نظرات و پیشنهادات افراد دیگری را که می‌توانند از دیدگاه متفاوتی به موقعیت ما نگاه کنند بشنویم. این دیدگاه کمک می‌کند تا بی‌طرفانه به گزینه‌های مان نگاه کنیم و متوجه تمایلات غیرمنطقی خود بشویم.

به تصمیمات قبلی فکر می کنند

مارک تواین طبیعت پیچیده‌ی تصمیم‌گیری را بدین شکل تعریف می‌کند: «تصمیمات خوب از تجربه می‌آیند، اما تجربه محصول تصمیم‌گیری‌های بد است». این بدین معنی نیست که تنها راه برای تبدیل شدن به یک تصمیم‌گیرنده‌ی خوب زیاد اشتباه کردن است، بلکه فقط به این معناست که باید تصمیمات گذشته را همیشه به یاد داشته باشیم. افراد موفق به خوبی از تصمیمات گذشته‌شان آگاه هستند و در مواقع مشابه از آنها استفاده می‌کنند.



**ابزارها یا فنون
تصمیم گیری عبارتند از:**



۱- تجزیه و تحلیل پارتو (Pareto Analysis)

این تجزیه و تحلیل به دنبال مهم ترین تغییراتی است که امکان دارد در اخذ تصمیم ایجاد گردد.

۲- تجزیه و تحلیل مقیاس های زوجی (Paired Comparison Analysis)

این تجزیه و تحلیل به دنبال ارزشیابی حالات مختلف می باشد.

۳- تجزیه و تحلیل شبکه (Grid Analysis)

این نوع تجزیه و تحلیل به دنبال انتخاب راه کار در وضعیتی است که همه راهها خوب است.

۴- تجزیه و تحلیل درخت تصمیم (Tress Decision making)

تجزیه و تحلیل مسیرهای پروژه با توجه به نتایج مورد انتظار می باشد.

۵- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف (P.M.I Analysis)

این نوع تجزیه و تحلیل به دنبال تعیین وضع نقاط قوت و ضعف هر تصمیم است.

۶- تجزیه و تحلیل میدان نیرو (Force Field Analysis)

تجزیه و تحلیل نیروهای فشار و پیش برنده و بازدارنده نیرو است.

۷- تجزیه و تحلیل کلاه های فکری شش گانه (Six Thinking Hats)

تجزیه و تحلیل کلاه های فکری شش گانه بدنبال تبیین تصمیم از کلیه جهت های آن است.

۸- تجزیه و تحلیل هزینه - فایده مندی (Cost-Benefit Analysis)

در این روش بررسی می کنیم که آیا اخذ تصمیم با صرفه و اقتصادی است یا خیر؟



تجزیه و تحلیل پارتو

Pareto Analysis

این روش تجزیه و تحلیل به عنوان یکی از روشهای مهم جهت اجرای تغییرات مهم در سازمان و در اخذ تصمیم به کار می رود. براساس این اصل با انجام ۲۰٪ از کارها شما می توانید ۸۰٪ از مزایای کار برسید. تجزیه و تحلیل پارتو یک روش رسمی برای تعیین تغییراتی است که بتواند بیشترین منافع را به سازمان اعطا کند.



تجزیه و تحلیل مقیاس های زوجی

Paired Comparison Analysis

از این تکنیک زمانی که بخواهند مهم ترین مشکلات را انتخاب نمایند و پس از انتخاب، حل نمایند استفاده می کنند. این روش غالباً به دنبال بیشترین سود است. این تکنیک اولویت های مهم را نشان می دهد. در این روش هر عامل در مقایسه با عامل دیگر و بصورت یک به یک مقایسه می گردد.



در این حالت متغیرها به صورت
دوتا دوتا مقایسه گردیده و متغیری که
مهم تر است انتخاب می گردد.
پس از مقایسه می توان درصد اهمیت
هر متغیر را نیز مشخص نمود.



تجزیه و تحلیل شبکه

Grid Analysis

این روش تجزیه و تحلیل مربوط به انتخاب متغیرهایی است که با یکدیگر موازی و هم ارز می باشند. تجزیه و تحلیل شبکه روشی مفید برای اخذ تصمیم می باشد این تجزیه و تحلیل زمانی اخذ می شود که متغیرهایی با ارزش داریم و می خواهیم این متغیرها را اندازه گیری کنیم.

ابتدا عواملی که مهم هستند را فهرست بندی می کنیم و عوامل را به صورت سطر و ستون شماره گذاری می کنیم. **قدم بعدی** تعیین اهمیت عوامل برای اخذ تصمیم است. این متغیرها را می توان از طریق شماره گذاری نیز نشان داد. وزن عوامل را می توانیم با توجه به اهمیت آن نشان دهیم. محاسبه امتیازات شبیه حالت قبل (تکنیک مقیاس های زوجی) است. امنیازبندی از صفر (ضعیف) آغاز و به سه (خیلی خوب) ختم می شود. پس از تعیین وزن عوامل ، عاملی که دارای بیشترین وزن است عامل برنده خواهد بود

تجزیه و تحلیل درخت تصمیم

انتخاب بین حالات مختلف پروژه براساس نتایج پروژه

درخت تصمیم ابزار مناسبی جهت انتخاب بین حالات مختلف می باشد. این درخت حالت‌های مختلف را براساس نتایج هر مسیر و احتمال وقوع آن نتایج تعیین می کند. این روش تجزیه و تحلیل همواره تصویر روشنی از میزان خطرات و پاداش‌های مرتبط با هر مرحله را نشان می دهد.

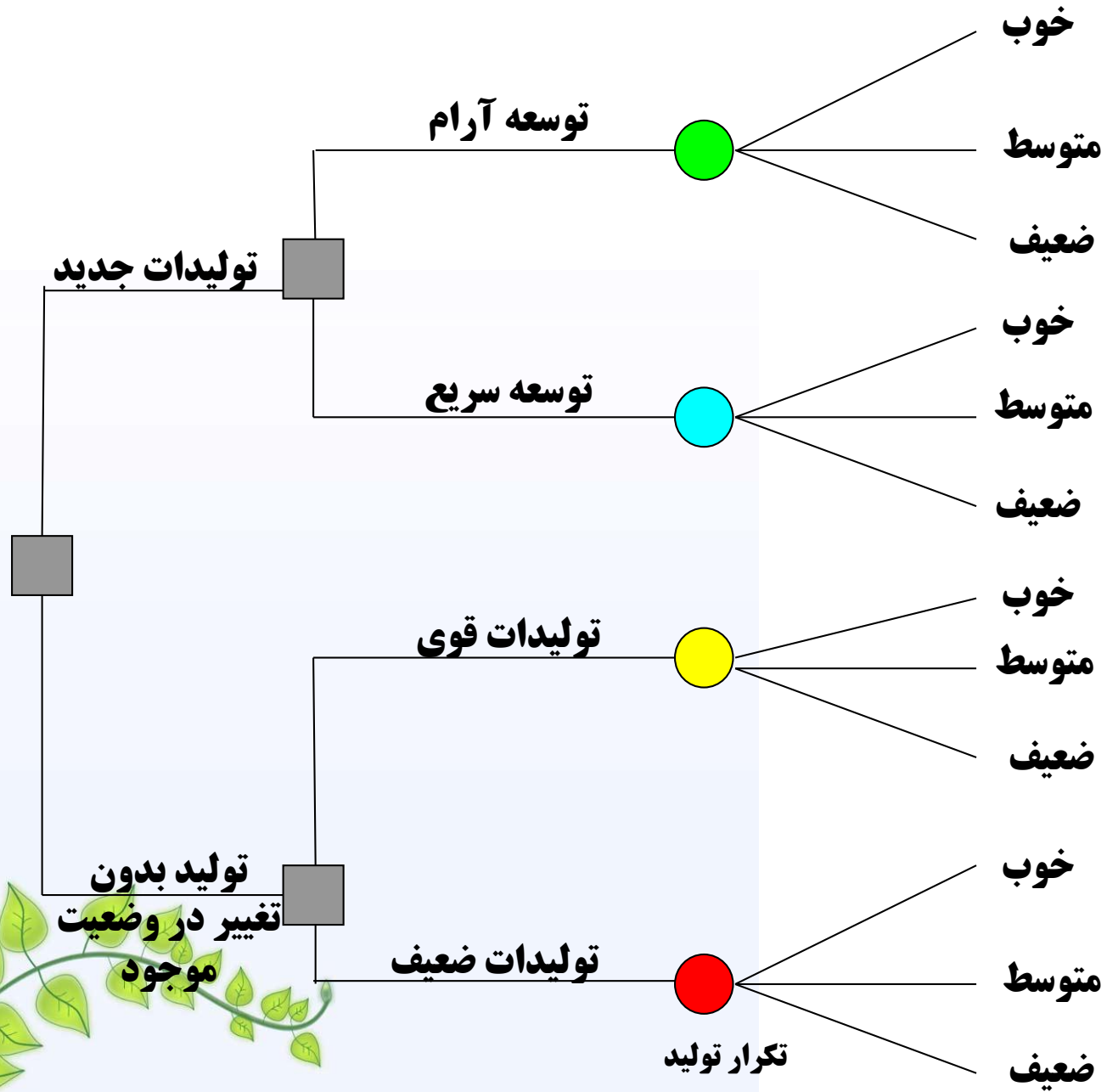


رسم درخت تصمیم



درخت تصمیم را با توجه نتایج مورد نظر رسم می نمائیم. ابتدا در نقطه شروع ، مربع کوچکی را رسم می نمائیم. از این مربع خطوطی را به طرف راست با توجه به نتایج احتمالی آن رسم می کنیم. در پایان هر مسیر نتایج را ملاحظه می کنیم. اگر نتیجه منجر به تصمیم جدیدی شود در آن صورت مربع دیگری را رسم می کنیم. هر مربع بیانگر تصمیم های مان می باشند و دایره ها بیانگر نتایج غیرواقعی هستند. هر تصمیم یا عامل را در بالای مربع یا دایره رسم می نمائیم. اگر هر راه حل را تکمیل نمائیم در آن صورت باید با خط برجسته آن را نشان دهیم. هر دایره بیانگر نتایج احتمالی است.





تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف

Pros and Cons Analysis

این روش تجزیه و تحلیل به روش تجزیه و تحلیل نمودار T نیز موسوم است در این روش کلیه متغیرهایی که در اخذ تصمیم دخیل می باشند بر روی نمودار نشان داده می شود. و فهرستی از نقاط قوت و ضعف مرتبط با هر تصمیم نشان داده می شود. بهر حال هر تصمیمی مجموعه ای از شرائط مفید و غیر مفیدی را دارا می باشد که حتماً می بایست توسط تصمیم گیرنده مدنظر قرار گیرد. مثلاً نقاط قوت و ضعف در خرید اتوموبیل ورزشی به شرح زیر هستند:

نقاط قوت	نقاط ضعف
انعطاف و راحتی بیشتر	بیمه نامه های گران تر
بدنه محکم تر و بادوام تر	مصرف بنزین بیشتر
امکان شتاب بیشتر	هزینه های نگهداری بیشتر



تجزیه و تحلیل میدان نیرو

Force Field Analysis

در این روش به دنبال تعیین و تجزیه و تحلیل نیروهای هستیم که علیه تغییر می باشند. با اجرای این روش تجزیه و تحلیل شما می توانید عوامل پشتیبان را تقویت کنید و تأثیر عوامل بازدارنده و کاهنده را کاهش دهید.

برای اجرای تجزیه و تحلیل میدان نیرو از گامهای زیر استفاده می کنیم:

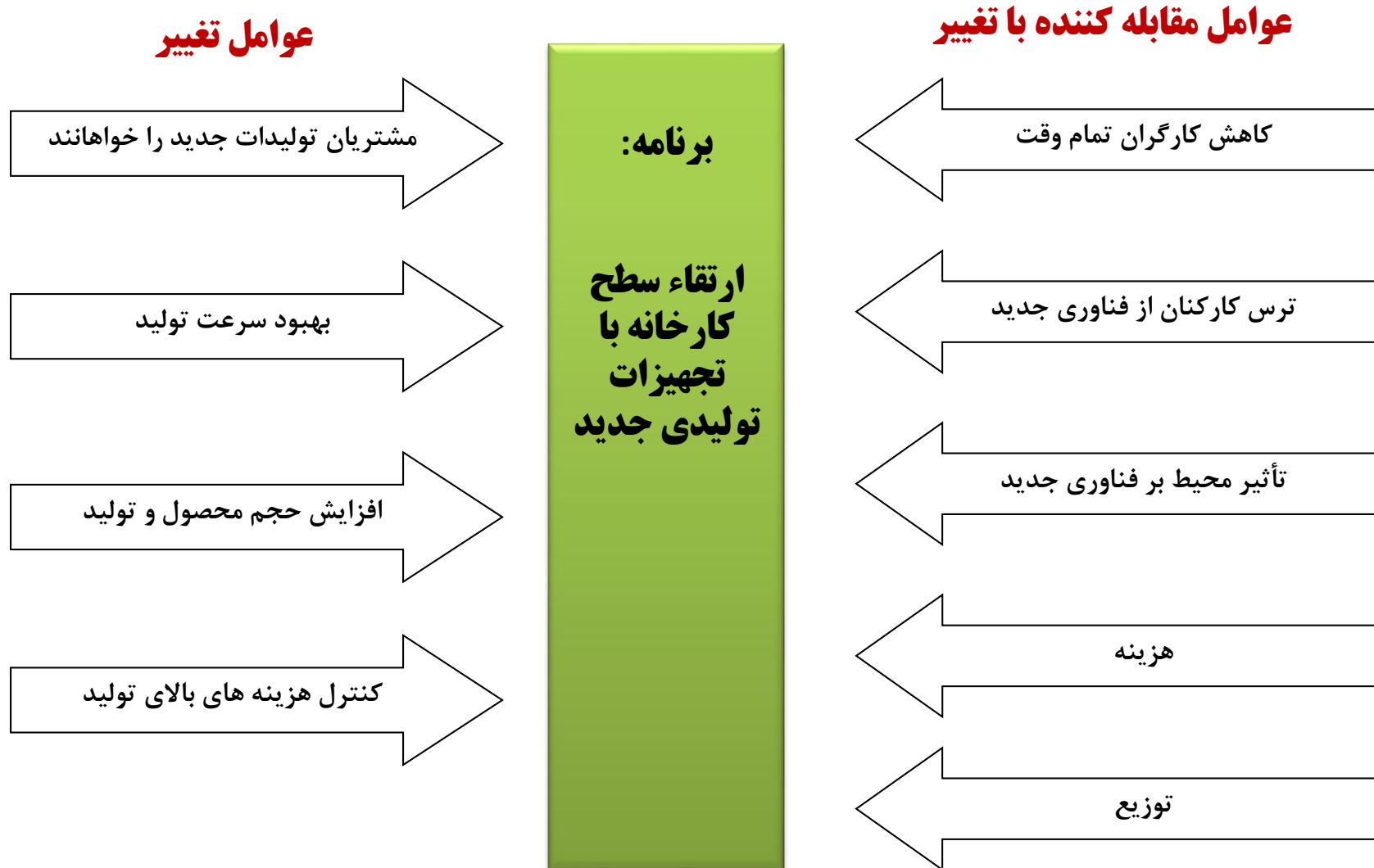
۱- نیروی پیش برنده تغییر را در یک طرف ستون فهرست نموده و نیروهای بازدارنده را در طرف دیگر ستون فهرست می نمائیم.

۲- گزینه های پنج گانه از ضعیف (۱) تا قوی (۵) را در نظر می گیریم.

۳- نمودار نیروهای پیش برنده و بازدارنده را رسم می کنیم.

بطور مثال شما به عنوان مدیر اگر بخواهید تجهیزات جدیدی را برای فرآورده های جدید در محل کارخانه نصب نمائید در آن صورت تجزیه و تحلیل میدان نیروها می تواند به صورت زیر است:

نمودار تجزیه و تحلیل میدان نیرو



این تجزیه و تحلیل می تواند احتمال حصول به موفقیت را در شما افزایش دهد. در این حالت شما دو راه کار را جهت انتخاب در پیش روی دارید:

۱- کاهش میزان قوت و فشار عوامل بازدارنده

۲- افزایش قوت و قدرت نیروهای تغییر و موافق پروژه

اکثر تحلیل گران کار بر روی راه کار اول را توصیه می نمایند. حال اگر بخواهیم پروژه را اجرا نمائیم موارد زیر توصیه می گردد:

۱- از طریق افزایش آموزش کارکنان (افزایش هزینه ها^۱) می توان ترس کارکنان از تکنولوژی جدید را کاهش داد^۲.

۲- به کارکنان این موضوع را تفهیم نمائیم که اجرای تغییر برای سازمان و خودشان مفیداست.

۳- کارکنان متوجه می شوند که ماشین های جدید موجب ایجاد مشاغل جدید و منافع جدید در سازمان می گردد(نیروی جدید^۲ +)

۴- افزایش دستمزدها برای افزایش بهره وری کاری(هزینه^۱ +، کاهش کار تمام وقت^۲ -)

۵- نصب فیلترها موجب کاهش آلودگی در کارخانه می شود(تأثیر محیطی^۱ -)

این تغییرات می بایست موجب تغییر توازن از ۱۱ به ۱۰ ، به ۸ به ۱۳ و در راستای قوت پروژه تبدیل شود .

مدل کلاه‌های شش گانه بونودی ادوارد

(Six thinking Hats , Bono de , Edward)

مدل کلاه‌های شش گانه بونودی مدلی برای کشف چشم اندازه‌های مختلف درباره فرایندهای تصمیم‌گیری و تعیین استراتژی است.

شش کلاه با رنگ‌های مختلف می‌تواند بیانگر چشم‌اندازهای زیر باشد:

- ۱- **سفید** (مشاهده گر) کاغذ سفید ، تأکید بر دستیابی به اطلاعات ، هدف‌های عینی ، و مورد نیاز .
- ۲- **قرمز** (خود ، دیگران) آتش ، گرما ، احساسی ، دیدگاه توصیفی بدون توجه به گذشته و آینده ، تناسب .
- ۳- **سیاه** (خود ، دیگران) نگاه منفی عقلانی ، چرا کارها خوب پیش نمی‌رود ، نقاد، قضاوت گر.
- ۴- **زرد** (خود ، دیگران) درخشان ، مناسب ، نگاه منطقی مثبت ، توجه به دیگران و آنچه خوب است .
- ۵- **سبز** (خود ، دیگران) طبیعت نگر ، خلاق اندیش ، محقق و فرضیه ساز ، عقاید جدید .
- ۶- **آبی** (مشاهده گر) آسمان ، سرما ، کنترل فرایند ، مرحله نگر ، اداری ، فکر می‌کند چگونه فکر کند.

" منافع اصلی از روشهای تفکر شش گانه "

- ۱- به ما اجازه می دهد مطالبی را در خصوص ریسک یا خطر مطرح کنیم.
- ۲- ایجاد آگاهی برای ارائه نظر و پیدایش دیدگاه های جدید و چند گانه
- ۳- وضع مقررات برای بازی فکرو اندیشه
- ۴- تفکر متمرکز
- ۵- تفکر خلاق بیشتر
- ۶- بهبود ارتباطات
- ۷- بهبود تصمیم گیری

استفاده کاربردی از مدل های کلاه

مدل شش کلاه هم برای افراد و هم برای سازمان ها می تواند بسیار مفید و حیاتی باشد یک چهارچوب مرحله ای شده برای نحوه اجرای این مدل به شرح زیر است:

گام ۱ : حقایق موجود را نشان می دهد. (کلاه سفید)

گام ۲ : خلق اندیشه می کند و اینکه چگونه وقایع در دسترس ما باشند. (کلاه سبز)

گام ۳ : ارزشیابی نظرات خوب و فهرست بندی منافع (کلاه زرد) اشتباهات و دوباره کاری ها را لیست می کند. (کلاه سیاه)

گام ۴ : کسب احساسات و باور افراد در خصوص متغیرها (کلاه قرمز)

گام ۵ : خلاصه بندی و نتیجه گیری از برگزاری جلسات (کلاه آبی)

تجزیه و تحلیل هزینه – فایده مندی

Cost- Benefit Analysis

تجزیه و تحلیل هزینه – فایده مندی از روشهای بسیار شناخته شده در مباحث اقتصادی می باشد این تکنیک بدنبال اخذ تصمیم با توجه به دو عامل هزینه (cost) و فایده مندی (benefit) است بدیهی است که تصمیم گیرنده به دنبال آن است که فایده مندی را از هزینه ها بیشتر کند تا سود خود را افزایش دهد و هنر خود را در اخذ تصمیمی می داند که بیشترین فایده را برای وی داشته باشد. البته این روش از سوی طرفداران تجزیه و تحلیل هزینه – اجتماعی به شدت مورد انتقاد قرار گرفته آنها معتقدند که اگر صرفاً به دنبال سود باشیم از مفهوم سازی عدالت و توسعه اجتماعی دور می شویم و منافع جامعه فدای منافع اقلیتی می گردد که به نفع فردی خود می اندیشد تا منافع جامعه.

در آخر

گرفتن تصمیمات بزرگ فرایندی است که ارزش این را دارد برایش وقت و انرژی کافی بگذارید. شاید روزها، هفته‌ها و ماه‌ها باید به آن فکر کنید ولی مطمئن باشید در آخر تلاش‌تان نتیجه می‌دهد.



