

۳۰ اصل کلیدی در تصمیم گیری



کتابخانه کنلایع پایگاه اطلاع رسانی صنعت افتتاح شد!

دانلود سردها کتاب اوريجينال در تمام زمينه‌های مدیریت و مهندسی صنایع

دانلود فایل تمام مطالب منتشر شده بر روی سایت پایگاه اطلاع رسانی صنعت

دانلود سردها مقاله علمی در تمام زمینه‌های مدیریت و مهندسی صنایع

دانلود سردها پایان‌نامه در تمام زمینه‌های مدیریت و مهندسی صنایع

کتابخانه‌ای که روزانه به روز می‌شود!

www.myindustry.ir/library.html



قوانین

بازاریابی و فروش

IT و سیستم‌های اطلاعاتی در کسب و کار

حسابداری

ارتباطات و مهارت‌های کسب و کار

مدیریت عمومی

مدیریت مالی و سرمایه گذاری

مدیریت رفتار سازمان

مدیریت استراتژیک

مدیریت منابع انسانی

مدیریت پروژه

بیوگرافی و مطالعات موردی

برنامه‌ریزی و مدیریت تولید

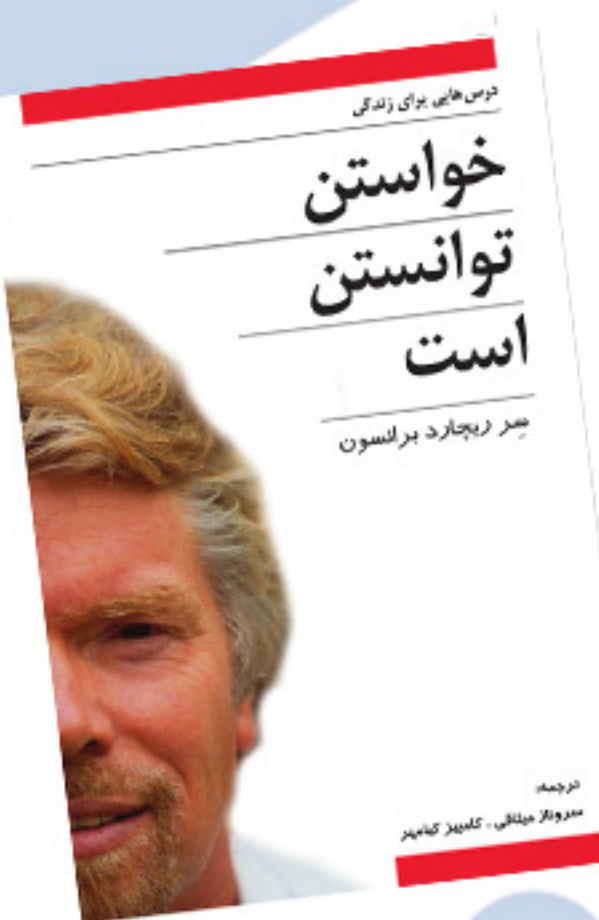
مدیریت تولید و کارخانه

مطالعه کار و روش‌ها

نگهداری و تعمیرات

نشر لوح فکر

ناشر کتاب‌های موزه مدیریت



تمویل یک روزه در تهران
و
مداکله چهار روزه در شهرستان‌ها

تارمک - ف جانبازان غربی- میدان هلال امیر- فیابان گلستان- فیابان شهید نادی- پلاک ۷۶ واحد ۶

۰۹۳۹۲۱۶۱۰۴۷ و ۰۲۱۷۷۲۵۶۴۴۲

www.nashrefekr.com

مشخصات ویژه‌نامه	
عنوان	۳۰ اصل کلیدی در تصمیم‌گیری
گردآوری	سید حمیدرضا عظیمی
منتشر شده در	پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت www.myindustry.ir
تاریخ نشر	فروردین ۱۳۹۱

ویژه‌نامه الکترونیکی پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت

www.myindustry.ir

فهرست عناوین

شماره صفحه

عنوان مطلب

۱	مقدمه	
۲	قبل از تصمیم های مهم، کمی بخواهید	اصل ۱
۳	آزاد بودن ذهن و تمرکز، کمک بزرگی برای تصمیم گیری است	اصل ۲
۴	از مشکل فاصله بگیرید	اصل ۳
۵	از دنیای واقعی فاصله نگیرید	اصل ۴
۶	از یک فرآیند سیستماتیک استفاده کنید	اصل ۵
۷	شیوه تصمیم گیری خود را بشناسید	اصل ۶
۸	از تصمیم گیری های دیگران درس بگیرید	اصل ۷
۹	برای بدترین شرایط هم فکری بکنید	اصل ۸
۱۰	دام های تصمیم گیری را بشناسید	اصل ۹
۱۱	« از دست دادن » و « به دست آوردن »	اصل ۱۰
۱۲	گاهی نکات مهمی را نمی بینیم	اصل ۱۱
۱۳	قدرت چارچوب های فکری	اصل ۱۲
۱۴	تصمیم های شما تصاویر منفرد نیستند بلکه همچون فیلم هستند.	اصل ۱۳
۱۵	به سگ هایی که سکوت می کنند هم توجه کنید	اصل ۱۴
۱۶	قدرت شهود را فراموش نکنید	اصل ۱۵
۱۷	تصمیم غلط بهتر از تصمیم نگرفتن است	اصل ۱۶
۱۸	۸۰ درصد اطلاعات را فراهم کنید و تصمیم بگیرید	اصل ۱۷
۱۹	تصمیم گیری همیشه با ریسک همراه است، این واقعیت را بپذیرید	اصل ۱۸
۲۰	دو فکر، همیشه بهتر از یک فکر نیست	اصل ۱۹
۲۱	انسان های باهوش تر از خود را در اطرافتان گرد آورید	اصل ۲۰
۲۲	خود را از زندان «دوگانگی» رها کنید	اصل ۲۱
۲۳	گاهی اوقات کمی استرس هم خوب است	اصل ۲۲
۲۴	به تاثیر احساسات توجه داشته باشید	اصل ۲۳
۲۵	مراقب میانبرهای جذاب باشید	اصل ۲۴
۲۶	از دیگران تاثیر نپذیرید	اصل ۲۵
۲۷	هزینه های شکست را کاهش دهید	اصل ۲۶

ویژه نامه الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

۲۸	۲۷ اصل	به افق های دور نگاه کنید
۲۹	۲۸ اصل	توانایی های فکری خود را تقویت کنید
۳۰	۲۹ اصل	نسبت به تصمیم خود متعصب نباشید
۳۱	۳۰ اصل	به گذشته خیره نشوید

تهیه و تدوین توسط:

سید حمیدرضا عظیمی

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی



مقدمه

تصمیم‌گیری^۱ بخش جدایی‌ناپذیر زندگی ماست، هرچند در این ویژه‌نامه و به طور کلی متون کتاب‌های مدیریت، به تصمیم‌گیری در فضای سازمانی نگریده می‌شود ولی بسیاری از نکات پیرامون آن فراتر از سازمان‌ها نیز دارای مفهوم و کاربرد هستند.

مدیران در سطوح مختلف اعم از عالی، میانی و عملیاتی به طور مستمر تصمیم‌گیری می‌کنند. کارکنان هم در حیطه فعالیت‌های شغلی خود مرتب تصمیم می‌گیرند. وظیفه تصمیم‌گیری مدیران آن قدر گسترده و جامع است که برخی دانشمندان تصمیم‌گیری را مترادف با مدیریت تعریف نموده‌اند.

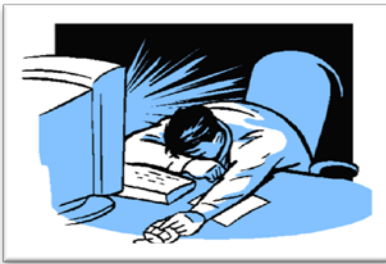
فارغ از تئوری‌های کلاسیک و مدرن موجود در بحث تصمیم‌گیری، در این ویژه‌نامه تلاش شده است تا با مینا قرار دادن و تلخیص کتاب «**۵۳ اصل تصمیم‌گیری**» نوشته روبرت گانتز و ترجمه محمدرضا شعبانعلی^۲ و استفاده جزئی از چند منبع دیگر، **متنی روان، ساده و کاملاً کاربردی** پیرامون اصول تصمیم‌گیری در اختیار مخاطبان قرار دهیم.

1 - Decision Making

۲ - این کتاب توسط انتشارات نص منتشر شده است.

قبل از تصمیم های مهم، کمی بخوابید

کم خوابی، می تواند به تصمیمی گیری های فاجعه آمیز منجر شود. فاجعه ای اتمی ای که در ایالت پنسیلوانیای آمریکا روی داد، در شیفث شب به وقوع پیوست. برخی از مدیران پروژه چلنجر، که در آخرین لحظات تصمیم به پرتاب آن گرفتند و فاجعه بزرگ سقوط چلنجر^۲ را رقم زدند، در زمان اتخاذ این تصمیم، بیش از ۷۲ ساعت بی خوابی داشتند. هم چنین مطالعات نشان می دهد یک چهارم تصادفات در بزرگراه ها ناشی از خواب آلودگی رانندگان است. دکتر دیوید دیننگز رییس دپارتمان خواب



و مسئول آزمایشگاه خواب آلودگی پنسیلوانیا می گوید: «هیچ وقت تصمیم گیری های مهم خود را در زمان خستگی، بی حوصلگی و خواب آلودگی انجام ندهید. این یک نوع خودکشی است. میزان توانایی شما

در تصمیم گیری تابع ویژگی های فیزیولوژیک بدن شما است. در حالت خواب آلودگی نمی توانید ذهن خود را به درستی به کار گیرید. « خلاصه سخن این که در تصمیم گیری های مهم به وضعیت فیزیکی خود توجه داشته باشید.

هیچوقت تصمیم گیری های مهم خود را در زمان خستگی، بی حوصلگی و خواب آلودگی انجام ندهید.

۲ آزاد بودن ذهن و تمرکز، کمک بزرگی برای تصمیم گیری است

بهترین ایده‌ها، معمولاً در هنگام دوش گرفتن، دویدن یا پیاده روی و حتی در هنگام خواب به سراغ ما می‌آیند. چرا؟ پاسخ روشن است. چون در این زمان‌ها آرامش داریم و می‌توانیم از نظر ذهنی تمرکز کنیم. کاری که در محیط‌های کارِ امروزی به سادگی امکان پذیر نیست. تنها زمانی که ذهنمان آزاد و متمرکز است می‌توانیم تصمیم‌های عملی، خلاقانه و اثربخش بگیریم.



بسیاری اوقات، اگر ذهن شما در فضا و موقعیت مناسبی باشد پاسخ صحیح خود به خود بدان راه می‌یابد. وقفه‌های پی در پی، کارهای موازی، تنش و خستگی همگی تمرکز و

شفافیت ذهن را از بین می‌برند. مدیران برای دستیابی به تصمیم‌های درست و ارزشمند باید بر این موانع غلبه کنند.

آزاد بودن ذهن و تمرکز، برای تصمیم‌گیری‌های خلاقانه یک ضرورت است.

۳ از مشکل فاصله بگیری

چقدر خوب می‌شد اگر می‌توانستیم هر تصمیمی را چند روز به حالت تعویق در آوریم و سپس، مجدداً آن را بررسی کنیم. در این صورت احتمالاً می‌توانستیم تصمیم‌های بهتری بگیریم. اما در اکثر تصمیم‌گیری‌ها محدودیت زمانی وجود دارد و متأسفانه غالباً مجبوریم زود و سریع عمل کنیم. در چنین مواردی که فرصت کافی در اختیار نداریم تا از صورت مسئله به اندازه‌ی کافی دور شویم باید سعی کرد تا در ذهن خود از آن فاصله بگیریم. تغییر موقعیت فیزیکی، معذرت خواهی و ترک موقت جلسه جهت راه رفتن و پنج تا ده دقیقه تمرکز کردن همگی می‌توانند کمک کنند تا ذهن شما از صورت مسئله فاصله بگیرد. در ذهن خود تصور کنید که گزینه‌ی مورد نظر را انتخاب کرده‌اید و آینده‌ای را در ذهنتان تجسم کنید که بر اساس تصمیم شما شکل گرفته است. با خود بررسی کنید که نتیجه‌ی کدام گزینه برایتان مطلوب‌تر است.

آینده‌ای را که با تصمیم شما شکل می‌گیرد مجسم کنید و تصمیم بگیرید.

۴ از دنیای واقعی فاصله نگیرید

واقع گرا باشید. اگر می‌خواهید تصمیمی را به صورت جدی و درست تحلیل کنید آن را از فضای ایده‌های مجرد، به دنیای واقعی بیاورید. این مثال تفاوت دنیای مجرد و واقعی را نشان می‌دهد. زمانی که از ایم گروه فارغ التحصیلان MBA دانشگاه استنفورد، پرسیده شد که مهم‌ترین عواملی که آن‌ها در انتخاب شغل در نظر می‌گیرند چیست، اکثر آن‌ها حقوق را در اواخر لیست آورده‌اند. به نظر عجیب می‌رسد! واقعیت این است که حقوق برای آن‌ها مهم بود اما آن‌ها دوست نداشتند به عنوان انسانی جلوه کنند که در پی پول است. زمانی که با استفاده از روش تحلیل همه جانبه گزینه‌های مشخصی پیش روی آن‌ها قرار داده شد، مشخص گردید که اتفاقاً حقوق برای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. آن‌ها قصد نداشتند دروغ بگویند اما عملاً اشتباه پاسخ دادند. ما انسان‌ها، در ذهن خود و در فضای مجرد به یک شیوه تصمیم می‌گیریم و وقتی وارد دنیای واقعی می‌شویم شیوه‌های متفاوتی را دنبال می‌کنیم.

وقتی از دریچه‌ی دنیای واقعی به مسائل نگاه می‌کنیم برای آن‌ها پاسخ

های متفاوتی می‌یابیم.

۵ از یک فرآیند سیستماتیک استفاده کنید

جان هاموند و همکارانش روشی را توصیه می کنند که نام آن را PROACT گذاشته اند. PROACT از حروف نخستین کلمه های: مشکل (Problem) ، هدف (Objectives) ، گزینه های مختلف (Alternatives) ، نتایج (Consequences) و ارزیابی داد و ستد نهفته در هر تصمیم (Trade-Off) تشکیل شده است. همچنین علاوه بر رعایت سیستم در تصمیم گیری باید به منطقی بودن تصمیم ها توجه داشته باشیم.

در صورتی که زمان کافی در اختیار دارید از فرآیندهای سیستماتیک تصمیم گیری استفاده کنید.

۶ شیوه تصمیم‌گیری خود را بشناسید

باید روش تصمیم‌گیری مورد علاقه‌ی خود را بشناسید. بدیهی است که شما

همیشه به یک سبک تصمیم‌گیری

نمی‌کنید. بلکه احتمالاً با توجه به

موضوع و نوع تصمیم مورد نظر شیوه

خاصی را انتخاب می‌کنید. تشخیص

شیوه تصمیم‌گیری خود و شیوه

تصمیم‌گیری دیگران که با شما در

ارتباط هستند فرصتی فراهم می‌کند



تا بتوانید راه‌های مختلف نگاه به یک مسئله واحد را بشناسید و تصمیم‌های خود را بهبود دهید.

علاوه بر این که باید سبک تصمیم‌گیری خود را بشناسید لازم است سبک

تصمیم‌گیری سایر انسان‌هایی که در اطراف شما قرار دارند را هم

بشناسید.

۷ از تصمیم گیری های دیگران درس بگیرید

اشتباهات بزرگی که در عرصه های سیاست، جنگ و کسب و کار اتفاق افتاده را مرور کنید. خصوصاً برای مدیران بررسی مطالعات موردی پیشنهاد می شود. بیل گیتس^۴ و وارن بافت^۵ چگونه موفق و ثروتمند شدند؟ تصمیم گیری های مهم دیگران را مطالعه و بررسی کنید و ببینید چه عواملی در موفقیت یا شکست آن ها نقش داشته اند. فرصت یادگیری شما به اندازه ی تصمیمات اشتباهی است که در زندگی می گیرید. پس سعی کنید با بررسی و مشاهده اشتباهات دیگران فرصت یادگیری بیشتری به دست آورید.

مطالعات موردی و شبیه سازی شرایط واقعی می تواند به شما کمک کند تا تصمیم گیری را تمرین کنید و بدون نگرانی از عواقب منفی تصمیم ها به اتخاذ تصمیم بپردازید.

⁴ - Bill Gates

⁵ - Warren Buffet

۸ برای بدترین شرایط هم فکری بکنید

ارنست شکلتون و رابرت اسکات هر دو به قطب جنوب مسافرت کردند. در سال ۱۹۰۹ شکلتون به فاصله ی ۹۷ مایلی قطب جنوب رسید. او اگر ۹۷ مایل دیگر به جلو حرکت می کرد نخستین انسانی می شد که به قطب جنوب پا گذاشته بود. او می توانست به قطب جنوب برسد اما از سوی دیگر مطمئن نبود که بتواند تیم خود را سلامت بازگرداند. او تصمیمی بسیار دردناک و دشوار گرفت. او و تمام تیمش از همان نقطه بازگشتند و سالم به خانه های خود رفتند. اسکات در سال ۱۹۱۲ درست سه سال پس از شکلتون در همان نقطه قرار گرفت. اما اسکات تصمیم گرفت که به سمت قطب حرکت کند. به دلیل مشکلاتی که در سیستم های کشنده ی مکانیکی آن ها به وجود آمد مجبور شدند تا سورتمه ها را با دست بکشند. آن ها به قطب رسیدند اما تمام گروه در مسیر بازگشت از قطب گم شدند.

چگونه باید مسیری را برای عقب نشینی باز گذارد؟ قبل از هر چیز به تصمیم خود توجه کنید و سعی کنید حدس بزنید که در چه شرایطی تصمیم شما با شکست مواجه خواهد شد و روشی را برای عقب نشینی ایجاد کنید. یک روش برای ایجاد مسیر عقب نشینی در نظر گرفتن حاشیه اطمینان در تصمیم گیری است. در نظر گرفتن این حاشیه اطمینان کمک می کند تا در شرایط بحرانی زودتر به شرایط عادی بازگردیم.

در هنگام تصمیم گیری همیشه از خود بپرسید که چه چیزهایی ممکن است درست از آب در نیاید؟

۹ دام‌های تصمیم گیری را بشناسید

برخی اشتباه‌ها در تصمیم‌گیری بیت‌المان ما انسان‌ها مشترک هستند. ادوارد روسو و پل شومیکر در کتاب مشهور خود تحت عنوان «دام‌های تصمیم‌گیری» دام‌های مهم در مسیر تصمیم‌گیری را فهرست کرده‌اند.

- عدم بررسی و ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری.
- عدم توجه به نتایج ناشی از تصمیم‌گیری‌های قبلی و نداشتن یادگیری.
- تفسیر نادرست از نتایج تصمیمات گذشته.
- عکس‌العمل شدید نشان دادن به جای استفاده از روش‌های ساختارمند.
- اعتماد بیش از حد به قضاوت‌های شهودی و انواع میانبرهای ذهنی.
- اعتماد به نفس بیش از حد در مورد توانایی قضاوت خود.

بکوشید دام‌های موجود در مسیر تفکر خود را بشناسید.



۱۰ « از دست دادن » و « به دست آوردن »

اجتناب از باخت به این معنی است که ما آن چه داریم و می‌خواهیم از دست دهیم را بسیار ارزشمندتر از آن چه نداریم و به دست خواهیم آورد ارزیابی کنیم. این قاعده همیشه درست است حتی اگر در مورد چیزی کم ارزش مثل یک لیوان سفالی باشد. در یک مطالعه ای به تیمی از شرکت کنندگان یک لیوان هدیه داده شد و از آن‌ها خواستند این لیوان را به گروهی که لیوان ندارند بفروشند. آن لیوان چیز عجیبی نبود. یک لیوان معمولی که از مغازه ای در همان نزدیکی خریداری شده بود. از کسانی که صاحب لیوان بودند خواسته شد که قیمت پیشنهادی خود را بیان کنند. همینطور از کسانی که لیوان نداشتند پرسیده شد که به چه قیمتی حاضرند آن را بخرند. به دلیل اجتناب از حس از دست دادن کسانی که صاحب لیوان بودند قیمتی بسیار بالاتر از کسانی که می‌خواستند لیوان را بخرند پیشنهاد دادند. یک ضرب المثل قدیمی می‌گوید که : «یک پرنده در دست، بهتر از دو پرنده روی درخت است.» اما ظاهراً این آزمون نشان داد که نسبت واقعی از این هم بالاتر است.

در اغلب تصمیم گیری‌ها ما با یک « بده - بستان » روبرو هستیم و قانون مذکور بر آن حاکم است.

ما آن چه داریم و می‌خواهیم از دست دهیم را بسیار ارزشمندتر از آن چه نداریم و به دست خواهیم آورد ارزیابی می‌کنیم.

۱۱ گاهی نکات مهمی را نمی بینیم

وقتی در تصمیمی غرق می شوید، خصوصاً در شرایطی که نیازمند تفکر بسیار زیاد است، کمی فاصله بگیرید. نقطه تمرکز خود را تغییر دهید و بکوشید مسئله و مشکل را در چارچوب بزرگتری ببینید. آیا چیزهای دیگری نمی بینید؟ کدام نکات مهم را ندیده بودید؟

ما چیزی را می بینیم که می خواهیم ببینیم.

۱۲ قدرت چارچوب های فکری

در هنگام تصمیم گیری باید به این امر توجه کنید که با چه عینکی به مسئله نگاه می کنید. این عینک ها یا چارچوب های فکری پاسخ شما به پرسش های مختلف را مشخص می کند. برای تصمیم گیری باید این چارچوب ها را شکست و پا را از آن ها فراتر گذاشت. به عنوان نخستین روش چارچوب های قبلی را ترک کرده و خودتان را جای دیگران بگذارید. این همان حالت تعلیق و رها ساختن خود در فضای آزاد است که نویسندگان فیلمنامه ها و نمایشنامه ها می کوشند در هنگام تماشای یک کار هنری شما را در آن وضعیت قرار دهند.

از ایجاد محدودیت در چارچوب های فکری پرهیز کنید.

۱۳ تصمیم‌های شما تصاویر منفرد نیستند بلکه همچون فیلم هستند.

ما معمولاً هنگام مواجهه با تصمیم‌ها آن‌ها را به صورت منفرد و نه به صورت مجموعه‌ای از تصمیم‌ها مورد توجه قرار می‌دهیم. در حالی که در دنیای واقعی هر تصمیم حلقه‌ای از یک زنجیر بلند تصمیم‌گیری است. برای فکر کردن درباره آینده تصمیم امروز سه روش متفاوت وجود دارد. نخستین روش این است که به گزینه‌هایی که هر تصمیم در آینده در اختیار ما قرار می‌دهد توجه کنیم. بخش قابل توجهی از حوزه مدیریت استراتژیک بر روی این سبک متمرکز شده است. دومین روش این است که پیشاپیش در مورد شرایط ترک تصمیم، تصمیم‌گیری کنیم. نباید از این که بد تصمیم گرفته‌ایم خجالت بکشیم. مشکل اینجاست که ما در هر تصمیم‌گیری منابعی را هزینه می‌کنیم که دیگر قابل بازگشت نیستند و این مسئله ما را در بازگشت از تصمیم مردد می‌کند. آخرین روش این است که در هر بار تصمیم‌گیری در مورد گام‌های بعدی فکر کنیم. این تصمیم چه فرصت‌های جدیدی را در آینده به وجود خواهد آورد؟

هر تصمیمی که من و شما امروز می‌گیریم به شرایط جدید منجر می‌شود و آن‌ها ما را به اتخاذ تصمیم‌گیری‌های جدید وادار می‌کند.



۱۴ به سگ‌هایی که سکوت می‌کنند هم توجه کنید

معمولاً زمانی که مشکلی پیش روی ما قرار می‌گیرد همه داده‌ها را کامل و آشکار فرض می‌کنیم. سعی می‌کنیم اطلاعاتی که در دسترس قرار دارد را گردآوری کرده، آن‌ها را تحلیل نموده و به آن‌ها معنی بخشیم. اما برای این که تصمیم ما بهتر شود باید از خود بپرسیم چه اطلاعاتی کم داریم؟ اگر اطلاعاتی که ندارم در اختیارم قرار گیرد چه تأثیری بر روی تصمیم خواهد داشت؟ به یاد داشته باشیم که اگر سگی که الآن سکوت کرده را نادیده بگیریم ممکن است کمی جلوتر به ما حمله ور شود.

کدام داده می‌تواند نوع نگاه من به مسئله را تغییر دهد؟

۱۵ قدرت شهود را فراموش نکنید

هوارد شولتز بنیان گذار کافی شاپ های زنجیره ای استارباکس با وجودی که همه شرکا و اطرافیانش مخالف او بودند به دنبال ایده خود رفت. در برخی موارد شهود بر پایه تجربیات عمیق و متعدد شکل گرفته است. در چنین شرایطی شهود صرفاً یک احساس درونی نسبت به یک حوزه ناشناخته نیست و می توان بر پایه ی آن تصمیم گرفت. خطر تکیه به شهود زمانی است که این شهود در حوزه هایی مورد استفاده قرار گیرند که در آن ها دانش و تجربه وجود ندارد اما اگر شهود به درستی مورد استفاده قرار گیرد می تواند روشی سریع و قدرتمند برای تصمیم گیری باشند.

اگر شهود بر پایه تجربیات عمیق و متعدد است آن را نادیده نگیرید.

۱۶ تصمیم غلط بهتر از تصمیم نگرفتن است

در هنگام تصمیم گیری باید مراقب باشیم که فلج نشویم و قربانی سکون نگردیم. اگر در مقابل یک تصمیم مهم و وحشتناک قرار گرفتید که می دانستید عواقب مهمی را به همراه دارد اصلاً نباید خود را بیازید. به سمت گرداب پارو بزنید. اگر ماندن در جای فعلی منجر به مرگ قطعی می شود بر اساس نقشه‌ای که به دست دارید راه بیفتید. حتی اگر نقشه‌ی شما اشتباه باشد. این تصمیم بهتر از سکون است.

گاهی اوقات رفتاری که تعهد و مصمم بودن شما را نشان دهد می تواند شما را در شرایط دشوار تصمیم گیری از تنگناهای ابهام رهایی بخشد.

۱۷ ۸۰ درصد اطلاعات را فراهم کنید و تصمیم بگیرید^۷

البته کورکورانه عمل کردن خطرناک است اما به یاد داشته باشید که صرف وقت زیاد برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز می‌تواند به همان میزان خطرناک باشد. در تصمیم‌گیری لازم است بدانید که چه میزان اطلاعات را واقعاً نیاز دارید و چقدر زمان می‌برد تا اطلاعات بیشتری را به دست آورید. هدف ما نباید کامل بودن باشد بلکه باید جمع‌آوری اطلاعات کافی و حرکت سریع بر اساس آن اطلاعات باشد. به یاد داشته باشید که اگر حجم زیادی از اطلاعات بر سرتان سرازیر شود فلج خواهید شد.

در تصمیم‌گیری لازم است بدانید که چه میزان اطلاعات را واقعاً نیاز دارید و چقدر زمان می‌برد تا اطلاعات بیشتری را به دست آورید.

۷ - این نکته یادآود اصل پارتو است.

۱۸ تصمیم گیری همیشه با ریسک همراه است، این واقعیت را بپذیرید

هر تصمیمی با ریسک همراه است. پس باید خودتان را بشناسید و بدانید که تا چه میزان می‌توانید ریسک را تحمل کنید. اگر قدرت تحمل ریسک شما کم است، احتمالاً به دنبال گزینه‌هایی خواهید رفت که آینده آن‌ها مشخص‌تر و ریسک آن‌ها کمتر باشد. از سوی دیگر اگر به سادگی ریسک‌های بزرگ و جدی را می‌پذیرید احتمالاً هنگام تصمیم‌گیری گزینه‌های پرخطرتر را انتخاب می‌کنید. اما هیچوقت تصور نکنید که همهٔ اتفاق‌های خوب با هم رخ می‌دهند. مشورت با افراد ریسک‌گریز را به شما توصیه می‌کنیم.

همواره به دقت بدترین نتیجهٔ ممکن را تصور کنید و ببینید آیا می‌توانید آن را تحمل کنید؟

۱۹ دو فکر، همیشه بهتر از یک فکر نیست

وقتی به صورت گروهی تصمیم گیری می کنید به تعامل میان اعضای گروه توجه دارید؟ آیا فضایی ایجاد کرده اید که صحبت های متفاوت و متضاد شنیده شود؟ آیا فضای جمع به شکلی هست که ایده های خوب مطرح شده و به بحث گذاشته شود؟ یا فقط یک صداست که بر جمع حکمرانی می کند؟ اگر در جمع شما رهبری هست که در موضع قدرت قرار داد و اعمال نفوذ می کند به دنبال راه هایی باشید که او را از اتاق بحث خارج کنید. چنین افرادی یا باید از اتاق خارج شوند یا تمهیدی صورت گیرد که نگاه و دیدگاه آن ها بر جمع حاکم نشود.

وقتی به صورت گروهی تصمیم گیری می کنید به تعامل میان اعضای گروه توجه دارید؟ آیا فضایی ایجاد کرده اید که صحبت های متفاوت و متضاد شنیده شود؟

۲۰ انسان های باهوش تر از خود را در اطرافتان گرد آورید

در هنگام تصمیم گیری، متواضعانه عمل کنید. به دنبال کسانی باشید که از شما باهوش تر هستند. برای این کار باید خودخواهی را کنار بگذارید و بر روی فرآیند صحیح تصمیم گیری تمرکز کنید. از پرسیدن سوال‌هایی که می‌تواند به بهتر شدن تصمیم گیری تان کمک کند نهراسید؛ حتی اگر سوال هایتان به نظر احمقانه بیاید. از این که «کارشناس» نیستید، خجالت نکشید. کسانی را که تیزهوش‌تر از شما هستند را در اطرافتان جمع کنید و مطمئن باشید که در نظر دیگران، تیزهوش‌تر از آن چه واقعاً هستید به نظر خواهید آمد.

در هنگام تصمیم گیری، از این که «کارشناس» نیستید، خجالت نکشید.

۲۱ خود را از زندان «دوگانگی» رها کنید

وقتی در برابر تصمیمی قرار می گیرید که به دیگران نیز مربوط است، فقط به دنبال نتیجه بهتر برای خود نباشید. کمی از صحنه فاصله بگیرید و به تصویر کلی مسئله نگاه کنید. به دنبال راه حلی فراگیر باشید که بهترین نتیجه را برای همه تضمین کند. بعد به دنبال روش هایی بگردید که دیگران را به انتخاب راه های مبتنی بر تعامل ترغیب کند. این بهترین روش خلق یک راه حل بهینه است.

کمی از صحنه فاصله بگیرید و به تصویر کلی مسئله نگاه کنید. به دنبال راه حلی فراگیر باشید که بهترین نتیجه را برای همه تضمین کند.

۲۲ گاهی اوقات کمی استرس هم خوب است

وجود استرس (البته تا حد مشخصی) می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری کمک کند. ذهن انسان در این شرایط فعال‌تر شده و متمرکز می‌شود. اما به یاد داشته باشیم در صورتی که استرس از حد مفید آن فراتر رود، اثرات مخربی داشته و موجب کاهش کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. به عبارت دیگر، استرس حد بهینه‌ای دارد و اگر میزان استرس کمتر یا بیشتر از این حد بهینه باشد، کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. مشابه همین مسئله در ورزش نیز تجربه شده است. ورزشکارانی که تحت تاثیر میزان معقولی استرس قرار دارند، به نتایج قابل توجهی دست پیدا می‌کنند. اما ورزشکارانی که بیش از حد تحت تاثیر استرس قرار دارند، دچار خستگی و شکست می‌شوند.

کمی استرس، چیز خوبی است اما استرس بیش از حد می‌تواند مانع تصمیم‌گیری درست شود.

۲۳ به تاثیر احساسات توجه داشته باشید

بر اساس مطالعات مری لوس، جان پین و جیمز پتمن، وجود احساسات باعث می‌شود ما با جدیت بیشتری به تصمیم‌گیری بپردازیم، اما این جدیت در تصمیم‌گیری الزاماً به تصمیم‌های هوشمندانه و بهتر منجر نمی‌شود. در واقع، انسان‌ها در شرایطی که گرفتار احساسات منفی می‌شوند، کمتر به دنبال گزینه‌های مختلف و متنوع می‌گردند و آن‌چنان که باید موضوع را ارزیابی نمی‌کنند.

ما باید از تاثیرات احساسات بر روی تصمیم‌های خود آگاه باشیم. هر وقت احساس کردید امکان دارد احساسات منفی به سراغتان بیاید، سعی کنید از زاویه‌ای به تصمیم نزدیک شوید که احساسات کمترین تاثیر را روی تصمیم‌گیری شما بگذارد.

اجازه ندهیم که احساسات منفی بر روی قضاوت ما در هنگام تصمیم‌گیری تاثیر بگذارند.

۲۴ مراقب میانبرهای جذاب باشید

گاهی اوقات، در تصمیم گیری با یک راه حل جدید، اما آزمایش نشده مواجه می شویم : «یک میانبر». همواره به ریسک هایی که در انتخاب راه حل های جدید وجود دارد توجه داشته باشید. حتی اگر یک راه جدید سریع تر یا کم هزینه تر است، ممکن است در بلندمدت هزینه های بیشتری به شما تحمیل کند. به یاد داشته باشید که راه های آزمایش نشده، هزینه های اکتشاف و مواجهه با پدیده های جدید و ناشناخته را با خود به همراه دارند.

حتی اگر یک راه جدید سریع تر یا کم هزینه تر است، ممکن است در بلندمدت هزینه های بیشتری به شما تحمیل کند.

۲۵ از دیگران تاثیر نپذیرید

وقتی در مورد مسائل مهمی تصمیم می‌گیرید، تأمل کنید و به فشارهای خارجی که شما را مجبور می‌کنند به شیوه خاصی فکر کرده یا رفتار کنید بیندیشید. این فشار ممکن است از طرف رئیس شما، یک مدیر مهم، خانواده یا هر شخص صاحب قدرت دیگری باشد. به یاد داشته باشید که این صاحبان قدرت همواره در مسند قدرت نمی‌مانند. آیا اگر آن‌ها بر سر قدرت نباشند شما کماکان از تصمیم خود راضی هستید؟ هیچ انسانی نیست که از دیگران تاثیر نپذیرد و اما نباید این تاثیرپذیری بیش از حد باشد و به انحراف زیاد از مسیر درست منجر شود.

اگر شما تنهای تنها هم باشید، باز همین تصمیم را می‌گیرید؟



۲۶ هزینه‌های شکست را کاهش دهید

هنگام تصمیم‌گیری، به دنبال راه‌هایی باشید که هزینه‌ها را کاهش داده و خطر شکست را کم کند. همیشه فرصت و حاشیه‌ایمنی کافی برای موفقیت در نظر بگیرید. این مسئله خصوصاً در تصمیم‌های بزرگ که هزینه شکست در آن‌ها بسیار بالاست اهمیت می‌یابد. اگر نمی‌توانید مثل راک فلر از شکست خود هم سود ببرید، لااقل خسارت‌های ناشی از آن را محدود کنید. تصمیم‌های بزرگ را به چند تصمیم کوچک تقسیم کنید. اگر تصمیم‌گیری سخت و دشوار است ببینید که چگونه می‌توانید آن را به تصمیم‌های کوچکتر تقسیم کنید و قبل از این که فرصت امروز بگذرد چگونه می‌توانید یک گام هر چند کوچک برای پیشبرد وضعت فعلی و قطعی کردن بخش کوچکی از تصمیم بردارید؟ اگر تصمیم‌گیری بزرگ شما را می‌ترساند، با تقسیم کردن آن به چند تقسیم کوچکتر از این ترس‌رها شوید.

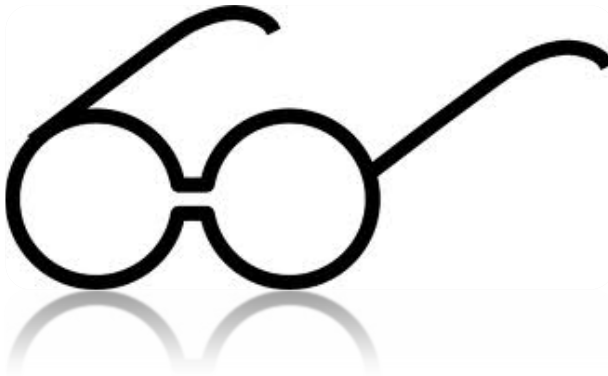
به جای هراس از تصمیم‌های بزرگ، آن را به چند تصمیم کوچک تقسیم کنید.

۲۷ به افق‌های دور نگاه کنید

تصمیمی که امروز بد و نامناسب جلوه می‌کند، ممکن است در بلندمدت خوب و مثبت از کار درآید. هنگام تصمیم‌گیری تمام فکر و ذهن خود را تنها بر روی اثرات کوتاه مدت تصمیم متمرکز نکنید. ممکن است نتایج بلندمدت یک تصمیم بسیار متفاوت باشد. در تصمیم‌گیری دو دام وجود دارد:

- توجه بیش از حد به اثرات کوتاه مدت
- عدم در نظر گرفتن انواع نتایج محتمل

اگر هنگام تصمیم‌گیری تنها به یک نتیجه توجه نکنیم و موضوع را همه جانبه ببینیم، قطعاً تصمیم بهتری خواهیم گرفت.



۲۸ توانایی های فکری خود را تقویت کنید

- کنجکاو باشید.
- به خاطر بسپارید.
- ثبات عاطفی داشته باشید.
- در کسب دانش بکوشید.
- خلاق باشید.



۲۹ نسبت به تصمیم خود متعصب نباشید

برای درک بهتر این نوع رفتار، تصمیم ها و حرکت های یک قمارباز را تصور کنید. قمارباز اگر ببازد معمولاً بر سر میز باقی می ماند تا بتواند پولی که باخته است را دوباره به دست آورد. اگر دوباره ببازد منطق حکم می کند که بعد از باختن بیشتر میز را ترک کند. اما در عمل معمولاً همچنان پشت میز قمار باقی می ماند و هر چه بیشتر ببازد، انگیزه اش برای ماندن بیشتر می شود.

مثال فوق نمونه ای از وضعیتی است که به آن افزایش غیرمنطقی تعهد نسبت به یک تصمیم خاص گفته می شود. انسان ها بعد از این که در زمنیه خاصی تصمیمی گرفتند و یا نظری ابراز کردند معمولاً به آن تصمیم وفادار می ماندند و سخت تر حاضر می شوند آن را تغییر دهند. همین رفتار می تواند موجب شود انسان ها حتی وقتی متوجه اشتباه در تصمیم قبلی شان می شوند به راحتی نظر خود را اصلاح نمی کنند و به روند اشتباه گذشته ادامه می دهند.

آیا گزینه ای که در حال انتخاب آن هستید واقعاً بهترین گزینه است یا تنها چون با تصمیم های قبلی شما سازگار است آن را انتخاب کردید؟

۳۰ به گذشته خیره نشوید

با تمام توان خود به بهترین شکل ممکن تصمیم بگیرید و سپس به مسیر خود ادامه دهید. هر جا لازم باشد بپذیرید که مقصر هستید. برخی افراد این مهارت را به خوبی آموخته‌اند و می‌توانند به سادگی از اشتباهاتی که کرده‌اند سخن بگویند. اشتباهات را بپذیرید و به مسیر خود ادامه دهید. آینده تنها بر اساس تصمیم‌های گذشته شما شکل نمی‌گیرد. تصمیم‌های آینده نیز به همان میزان در شکل بخشیدن آن موثر هستند.

با تمام توان خود به بهترین شکل ممکن تصمیم بگیرید و سپس به مسیر خود ادامه دهید.

رزومه سید حمیدرضا عظیمی



مشخصات فردی:

نام: سید حمیدرضا

نام خانوادگی: عظیمی

محل سکونت: تهران

پست الکترونیکی: azimi@myindustry.ir

سوابق تحصیلی:

- کارشناسی مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)
 - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی.
- گواهینامه های آموزشی :**
- مدرک مبانی تشریح الزامات، ساخت و مستند سازی سیستم مدیریت کیفی مبتنی بر استانداردهای ISO 9000 : 2000 از شرکت Rw Tuv آلمان.
 - گواهی دوره آموزشی تحلیل مالی پروژه های مبتنی بر استاندارد UNIDO با استفاده از نرم افزار COMFAR III از دانشگاه شهید بهشتی.
 - گواهی دوره آموزشی تهیه طرح تجاری و ارزیابی پروژه ها از دانشگاه شهید بهشتی.

سوابق اجرایی:

طرح های امکان سنجی (توجیهی):

- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی کارخانه عظیم کارتن تولید کننده ورق کارتن و کارتن بسته بندی در شهرک صنعتی اشتهارد استان تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی کارخانه تولید قطعات ریخته-گری آلومینیومی در شهرک صنعتی اشتهارد.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی مجموعه ی توریستی کمپ کویری شترسواری واقع در نطنز. (شرکت ایران دوستان)
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی واحد تولیدی رنگهای مولتی کالر.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی واحد تولیدی منسوجات کشفاف و تریکو.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکانسنجی راه اندازی واحد تولیدی ماشین آلات تولید ماسه ریخته گری در شهرک صنعتی فیروزکوه استان تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی پروژه ی کارآفرینی تعمیرگاه بزرگ و اتوماتیک خودروهای سنگین و سبک در استان کهگیلویه و بویراحمد شهرستان گچساران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی واحد تولید نان صنعتی در شهرک صنعتی عباس آباد تهران.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی واحد صنعتی تولید دستگاه های تصفیه آب خانگی.
- ارائه مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی واحد صنعتی تولید کارتریج پرینتر.
- مشاور تهیه طرح توسعه شرکت خوش نوش کویر واقع در شهرک صنعتی ابرکوه (استان یزد)
- مشاور شهرداری قورچی باشی در استان مرکزی برای انتخاب گزینه منتخب سرمایه گذاری و تهیه طرح امکان سنجی.

- مشاوره و تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی بزرگترین کارخانه تولید مبلمان در شهرک تخصصی مبلمان استان مرکزی.
- تهیه طرح امکان سنجی راه اندازی کارخانه تولید قطعات پیش ساخته بتنی برای شهرداری قورچی باشی در استان مرکزی.

پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی :

- تهیه برنامه بازاریابی و فروش شرکت رای‌مهر. (در حوزه تماس‌های بین المللی (VoIP)
- پیاده‌سازی بازاریابی ویروسی تحت وب (Viral Marketing) برای شرکت ایلینا فناور پاسارگاد .
- پیاده سازی بازاریابی ویروسی تحت وب (Viral Marketing) برای شرکت کلینیکالا و محصولات M2beaute در ایران .

سایر :

- موسس و مدیر فروشگاه اینترنتی نیک www.neek.ir از سال ۱۳۸۳ تا کنون. (از اولین فروشگاه های اینترنتی ایران و یکی از فعالترین فروشگاه های اینترنتی ایرانی در سالهای ۸۳ تا ۸۷)
- موسس و مدیر سایت پایگاه اطلاع رسانی صنعت www.myindustry.ir از سال ۱۳۸۸ تا کنون. این وب سایت یکی از پربیننده ترین وب سایت‌های ایرانی در حوزه مدیریت و مشاوره مدیریت است که محتوای علمی غنی در حوزه مدیریت را تولید نموده است.
- مجری پایگاه اطلاع رسانی پوست، مو و زیبایی دکتر محسن فیاض به آدرس www.myskin.ir از سال ۱۳۸۳ تا کنون به منظور پیاده سازی بازاریابی اینترنتی و مدیریت وب سایت.