پنجاه و سه اصل ۵۳

تصمیم گیری

نگذارید تصمیم های نادرست قبلی ، مبنای تصمیم گیری های نادرست بعدی شوند.

نویسنده : روبرت گانتر | مترجم : محمد رضا شعبانعلی | انتشارات : نص

مطالعه این کتاب باعث نمیشود که دیگر تصمیم های احمقانه نگیرید. همچنین باعث نمیشود که دیگر درزندگی پشیمان نشوید.اما کمک میکند که در گیرودار تصمیم گیری واسترس های آن درمورد «نحوه مواجهه با تصمیم گیری » بهتر فکر کنید.هیچ فرمول ساده و راه میان بری برای تصمیم گیری وجود ندارد . اما روش هایی هست که با استفاده از آنها میتوانیم تصمیم های بهتری بگیریم. هیچ تصمیمی کامل و بدون ایراد نیست اما این دلیل نمیشود تا از تصمیم گرفتن بترسیم.در بیشتر موارد تصمیم نگرفتن بدترین گزینه ممکن است. آشنایی با دیدگاه های این کتاب کمک میکند تا به شکلی متفاوت در مورد تصمیم های پیش رویتان فکر کنید.

اصل ۱ : قبل از تصمیم گیری های مهم کمی بخوابید



کم خوابی میتواند به تصمیم گیری های فاجعه امیز بیانجامد. مطالعات نشان میدهد که یک چهارم تصادفات در بزرگراهها ناشی از خستگی و خواب آلودگی رانندگان است. فاجعه اتمی آمریکادر شیفت شب روی داد.اگر در شرایطی قرار گرفته اید که باید از بین چند گزینه مختلف یکی را انتخاب کنید این انتخاب را به زمانی که به اندازه ی کافی خوابیده اید ،موکول کنید. اگر قرار است تصمیم مهمی بگیرید ،تمام شب را با نگرانی در مورد آن بیدار نمانید. نظرات و فکر های خود را یادداشت کنید و بخوابید ،فردا صبح میتوانید به آنها مراجعه کرده و تصمیم بگیرید. تا حد امکان بکوشید در زمان تصمیم گیری سرحال و با انرژی باشید ،چشمهایتان کاملا باز باشد و با اطمینان تصمیم بگیرید.

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



بهترین ایده ها ،معمولا در هنگام دوش گرفتن ،دویدن یا پیاده روی و حتی هنگام خواب به سراغ ما می آیند.چرا؟چون در این زمان ها آرامش داریم و میتوانیم تمرکز کنیم. کاری که در زندگی روزمره و محیط های کاری امروزی امکان پذیر نیست.آزاد بودن ذهن و تمرکز برای تصمیم گیری های خلاقانه ، یک ضرورت است. بسیاری از اوقات اگر ذهن شما در فضا و موقعیت مناسبی باشد پاسخ صحیح خود به خود بدان راه می یابد.اگر به دیوار بسیار بزرگی رسیدید دست به تبر و پتک نبرید. همه چیز با نیروی فیزیکی حل نمیشود. با تمرکز فکری راحت تر میتوانید راهی برای عبور از این دیوار بیابید.

اصل۳: از مشکل فاصله بگیرید



چقدر خوب میشد اگر میتوانستیم هر تصمیمی را چند روز ،به حالت تعویق در آوریم و سپس ،مجددا آن را بررسی کنیم. در این صورت احتمالا میتوانستیم تصمیم های بهتری بگیریم. اگر فرصت کافی ندارید تا از صورت مسئله به اندازه ی کافی دور شوید ،سعی کنید در ذهن خود ،از آن فاصله بگیرید.در ذهن خود تصور کنید که گزینه مورد نظر را انتخاب کرده اید و آینده ای را در ذهنتان مجسم کنید که بر اساس تصمیم شما شکل گرفته است. سپس دنیا را در حالتی تصور کنید که گزینه های دوم و سوم و.... شما انتخاب شده است. بررسی کنید که نتیجه کدام یک بهتر است؟ انتقال تصمیم از یک چارچوب فکری به چارچوب و فضایی متفاوت کمک میکند از مسئله فاصله بگیرید و راه حل های بهتری پیش رویتان قرار گیرد. شاید در افق جدید تصمیم گیری ساده تر باشد.

اصل ۴ : از دنیای واقعی فاصله نگیرید



واقع گرا باشید. اگر میخواهید تصمیمی را به صورت جدی و درست تحلیل کنید ،آن را به فضای ایده های مجرد واقعی بیاورید. وقتی از دریچه دنیای واقعی به مسائل نگاه کنید ،برای آنها پاسخ های متفاوتی می یابید. قبل از تصمیم گیری های مهم ،.بکوشید روند اجرایی شدن تصمیم خود را تصور کرده و تاثیر آن را بر زندگی خودتان و سایر انسانها بسنجید.تصمیم ها ،مانند هر کالای دیگری باید برچسب قیمت داشته باشند.هزینه این تصمیم چقدر است؟ آیا شما حاضر به پرداخت آن هزینه هستید؟بسیاری از تصمیم گیری ها در فضای مجرد ذهنی خوب هستند اما در دنیای واقعی فاجعه می آفرینند. تصمیم های خود را قبل از اینکه پا به دنیای واقعی بگذارند تصور کنید. به کمک این روش ،در مورد نتایج دقیق تر فکر خواهید کرد و تصمیم های بهتری اتخاذ خواهید نمود.

اصل ۵ : از یک فرآیند سیستماتیک استفاده کنید



استفاده از یک فرآیند سیستماتیک در تصمیم گیری ،میتواند مانع دخالت پیش فرض ها و بروز بسیاری از اشتباهات در تصمیم گیری ها شود. با یکار گیری یک روش سیستماتیک ، مطمئن خواهید بود که کلیه گزینه ها با دقت و به صورت بی طرفانه مورد توجه قرار گرفته اند و شما قربانی پیش فرض ها و برداشت های خود نشده اید. ضمنا به یاد داشته باشید که این فقط شما نیستید که تلاش میکنید به طور سیستماتیک فکر کنید و تصمی بگیرید.همچنین باید به منطقی بودن تصمیم ها توجه داشته باشیم.بسیاری از دلایلی که برای تصمیم گیری ها میشنویم ،بیش از آنکه « توضیح تصمیم » باشد « توجیه تصمیم » هستند.در صورتی که زمان کافی در اختیار دارید ،از فرآیندهای تصمیم گیری سیتماتیک استفاده کنید.

اصل ۶ : شیوه تصمیم گیری خود را بشناسید



باید روش تصمیم گیری مورد علاقه خود را بشناسید. بدیهی است که شما همیشه به یک سبک تصمیم گیری نمیکنید. بلکه احتمالا با توجه به موضوع و نوع تصمیم مورد نظر ،شیوه خاصی را انتخاب میکنید.علاوه بر اینکه باید سبک تصمیم گیری خود را بشناسید لازم است سبک تصمیم گیری سایر انسانهایی که در اطراف شما قرار دارند را هم بشناسید.تشخیص شیوه تصمیم گیری تان و شیوه تصمیم گیری کسانی که با شما در ارتباط هستند فرصتی فراهم میکند تا بتوانید راه های مختلف نگاه به یک مسئله ی واحد را بشناسید و با استفاده از آن تصمیم های خود را بهبود بخشید.

اصل ۷ : برای اینکه تصمیم گیرنده خوبی باشی ، باید تصمیم های اشتباه بسیاری بگیرید



شاید این اصل در نگاه اول زیاد منطقی به نظر نرسد چون بیشتر ما فکر میکنیم یک تصمیم گیر حرفه ای کسی است که سابقه ای طولانی از تصمیم گیری های درست با خود همراه دارد ، اما این طور نیست.یک اشتباه خوب میتواند بهتر از ده ها تصمیم درست چیز به آدم بیاموزد. برای اینکه تصمیم گیری های خوبی داشته باشید مرتکب اشتباه شوید. اشتباه کنید و اجازه دهید دیگران هم اشتباه کنند.سعی کنید برخی گام های عملی غیر منتظره بردارید، حتی اگر به موفقیت قطعی آنها اطمینان ندارید.این تجربه ها روش تصمیم گیری شما را در آینده تحت تاثیر قرار خواهد داد.

اصل ۸ : از اشتباه های خود درس بگیرید



صرف اشتباه کردن کافی نیست. باید آماده باشید تا از نتایج اشتباهات خود چیز یاد بگیرید. بررسی سیستماتیک تصمیم های گذشته و درس گرفتن ار آنها ،بیش از مدرک رسمی مدیریت ارزش دارد.پنجشنبه شب ها یا شنبه صبح های خود را صرف بررسی تصمیم های هفته گذشته تان کنید. این کار را میتوانید به صورت فردی یا به همراه یکی از اعضای تیم تان انجام دهید. چه تصمیم هایی گرفتید؟ چطور میتوانستید آنها را بهبود دهید؟این تجربه چطور میتواند مهارت های تصمیم گیری شما را در آینده بهبود بخشد؟

اصل۹ : آموزش در آستانه خطر



ما تصمیم های نادرستی را که به نتایج فاجعه آور منجر نشوند ، به سادگی فراموش میکنیم و تمام ذهنمان تنها بر روی تصمیم هایی که واقعا به فاجعه منجر شده اند ،متمرکز میشود. به تصمیم گیری هایی بیاندیشید که شما را تا آستانه بحران پیش برده اند ، هرچند دست تصادف و احتمال ، شمارا از دام نتایج بسیار تاسف بار آنها رهانیده باشد. از آنها درس بگیرید و رفتار خود را برای آینده تغییر دهید.

اصل ۱۰ : از تصمیم گیری های دیگران درس بگیرید



همان اندازه که باید وقت و انرژی خود را صرف یادگیری از اشتباهات گذشته تان کنید ، باید به یادگیریاز اشتباهات دیگران هم توجه داشته باشید. تصمیم گیری های مهم دیرگران را مطالعه و بررسی کنید و ببینیدچه عواملی در موفقیت یا شکست آن تصمیم ها نقش داشته اند. البته « مطالعات موردی » و « شبیه سازی شرایط واقعی » میتوانند به شما کمک کنند تا تصمیم گیری را تمرین کنید و بدون نگرانی ار عواقب منفی تصمیم ها به اتخاذ تصمیم بپردازید.از یاد مبرید فرصت های یادگیری شما به اندازه ی تصمیم های اشتباهی است که در زندگی میگیرید.

اصل ۱۱ : نتایج حاصل از تصمیم گیری ها ، معیار خوبی برای قضاوت در مورد آنها نیستند



بخت و اقبال همیشه سهمی از نتیجه تصمیم را به خود اختصاص میدهد. این را بپذیرید. هر وقت شانس می آورید و تصمیم شما ، نتایج مثبتی به بار می آورد ، آن را جشن بگیرید اما به خاطر داشته باشید که « نتایج مناسب تصمیم ها » را با « تصمیم های مناسب » اشتباه نگیرید. برای اینکه بهتر تصمیم بگیرید ،کمتر به نتیجه توجه کنید. فکر و ذهن خود را بر روی فرآیند و کیفیت تصمیم گیری متمرکز کنید و سعی کنید از تصمیم های قبلی درس بگیرید.

اصل ۱۲ : برای برگشت از قطب هم فکر بکنید



در هنگام اتخاذ تصمیم گیری های مهم خصوصا تصمیم های ریسکی ، باید راهی برای بازگشت در نظر بگیرید تا اگر تصمیم های شما اشتباه از آب در آمد بتوانید آنها را جبران کنید.به تصمیم خود توجه کنید و سعی کنید حدس بزنید که در چه شرایطی تصمیم شما با شکست مواجه خواهد شد.در هنگام تصمیم گیری ، همیشه از خود بپرسید که چه چیزهایی ممکن است درست از آب در نیاید؟چگونه میتوانید برای تصمیم خود یک حاشیه ی ایمنی ایجاد کنید؟ آیا برای بازگشت از قطب فکری کرده اید؟

اصل ۱۳ : دام های تصمیم گیری را بشناسید



به ذهن خود اعتماد نکنید. همه ما در تصمیم گیری های خود اشتباهات احمقانه ای کردهایم اما برخی از این اشتبا هها در ما انسانهامشترکند.. روسو برخی از دامهای تصمیم گیری را به شرح زیر فهرست کرده است :

- مشغول شدن به حل مسئله اشتباه به دلیل چارچوب فکری نامناسب
- اعتماد به نفس بیش از حد در مورد توانایی قضاوت خود
- عکس العمل شدید نشان دادن به جای استفاده از روش های سیستماتیک
- تفسیر نادرست نتایج تصمیم گیری گذشته و دریافت بازخوردهای اشتباه
- عدم توجه به نتایج ناشی از تصمیم گیری های قبلی و نداشتن یادگیری

بکوشیددامهای موجوددرمسیرتفکرخودرابشناسید. باشناختن آنها میتوانید خودرا به ستون محکمی ببندیدتاگرفتارمسیرشکننده صخره ها نشوید.

اصل ۱۴ : درباره « از دست دادن » و « به دست آوردن »



ما نسبت به از دست دادن حساس هستیم و از آن نفرت داریم.این طبیعت انسان است. « اجتناب از باخت» به این معنی است که ما « آنچه داریم و میخواهیم از دست بدهیم » را بسیار ارزشمند تر از «آنچه نداریم و به دست خواهیم آورد» میدانیم. قطعا با دانستن اینکه ما « از دست دادن » را دوست نداریم ، عذاب از دست دادن چیزها برایمان کاهش نمی یابد اما سعی کنید وقتی چیزی را از دست میدهید با خوردن یک شیرین یا یک نوشیدنی ، آن را بدرقه کنید ! آرام باشید و به یاد داشته باشید چیزی که از دست میدهید یک لیوان سرامیکی کم ارزش است.

اصل ۱۵ : گاهی یک غول را نمیبینیم



وقتی ما نگاه و توجه خود را بر روی یک ناحیه خاص از جهان و یا بر روی یک وظیفه خاص متمرکز میکنیم ، نسبت به هر آنچه خارج از آن ناحیه قرار دارد کور می شویم. این «نابینایی ناشی از توجه» از جمله عواملی است که میتواند موجب شود ما بخشی از مهم ترین عوامل تاثیر گذار بر روی تصمیم های خود را مورد توجه قرار ندهیم. اینکه به کجا نگاه میکنیم تعیین میکند که چه خواهیم دید. ما چیزی را میبینیم که می خواهیم ببینیم !وقتی در تصمیمی غرق میشوید خصوصا در شرایطی که نیاز به تمرکز بسیار است کمی فاصله بگیرید . نقطه تمرکز خود را تغییر دهید و بکوشید مسئله را در چارچوب بزرگتری ببینید.

اصل ۱۶ : فقط چیزی را می بینید که در پی آن هستید



برخی از معماها به گونه ای طراحی شده اند که ذهن شما را از توجه به نکات اصلی غافل کند و بر اساس آخرین اطلاعاتی که در اختیارتان قرار گرفته قضاوت کنید.اگر تصمیم گرفته باشید که کسب و کار جدیدی راه بیاندازید و در همین ماه های اخیر ، سه تن از دوستان شما مجبور به تعطیل کردن شرکت خود شده باشند، احتمالا ریسک راه اندازی کسب و کار را بیشتر از میزان واقعی تخمین خواهید زد.وقتی می خواهید در زمینه خاصی تصمیم بگیرید به تصمیم های گذشته تان ، زمینه ها و تجربیات آموزشی تان و سایر تجربیاتی که داشته اید فکر کنید.

اصل ۱۷ : استعداد و توانایی شما آن قدر هم که فکر میکنید زیاد نیست



همه ما به بیماری « اعتماد به نفس بیش از حد » دچار هستیم. در حالی که آنقدرها هم که فکر میکنیم در تحلیل های خود باهوش نیستیم.باید به روش های مختلف بکوشید بر این احساس نادرست غلبه کنید. سعی کنید کسانی را در اطراف خود داشته باشید که شما را به چالش بکشند و کمی از اعتماد به نفس بیش از حدتان بکاهند.در مواجهه با چالش های جدید خود را انسانی خبره ندانید. بلکه خودتان را دانشجویی نو آموز تصور کنید که میخواهد چیزهای تازه ای بیاموزد. برای اینکه تصمیم های خردمندانه و معقول بگیرید باید خودتان را احمق فرض کنید نه مجرب و دانشمند.

اصل ۱۸ : نگاه شما به دنیا ، بستگی به این دارد که از کدام سیاره آمده باشید



چارچوب های فکری حوزه دید مارا محدود میکنند ، به حدی که گاهی احساس میکنیم رسیدن به مقصد مورد نظر اساسا امکان پذیر نیست.ممکن است در هنگام تصمیم گیری چارچوب های فکری باعث شوند ما برخی از راه حل ها را به کلی نبینیم.چارچوب های قبلی را ترک کرده و خودتان را جای دیگران بگذارید. تکیه صرف بر شواهد و قرائه به عنوان تنها منبع تصمیم گیری نیز موجب ایجاد محدودیت در چارچوب های فکری میشود.قبل از تصمیم گیری سعی کنید مسئله را با عینک های دیگری هم ببینید. اگر همیشه دنیا را سفید دیده اید کمی سایه های خاکستری را هم به آن بیافزایید. به این ترتیب مجموعه وسیع تری از پاسخ ها و راه حل ها پیش رویتان قرار میگیرد.

اصل ۱۹ : چارچوب فکری خود را به مسئله تحمیل نکنید



ما انسان ها در درک دنیا و معنی بخشیدن به آنچه در اطرافمان میگذرد بسیار قوی هستیم. به حدی که گاه از اطلاعات و داده های اطراف خود الگوهایی را خلق میکنیم که اساسا وجود خارجی ندارند.باید نسبت به ادراک خود و داستانهایی که در تفسیر دنیای اطرافمان میسازیم ، دقت داشته باشیم.باید خلاقانه به دنبال داستان های دیگری که میتوانند واقعیت موجود در اطراف مارا توصیف کنند بگردیم و همچنین باید اطلاعاتی را که در تضاد با دیدگاه ما قرار میگیرند را به دقت مورد تعامل و بررسی قرار دهیم.

اصل ۲۰ : متفاوت بودن همیشه مزیت نیست



امتحان کردن گزینه های متفاوت سخت تر از آن چیزی است که فکر میکنید. اگر وضعیت فعلی رضایت بخش است ولی در پی تغییر هستید ، همیشه به انگیزه هایتان توجه کنید. شاید تنها به دلیل تنوع طلبی در پی تغییر شرایط هستید. شاید یک تفریح سالم و متفاوت شما را از به هم ریختن و ایجاد تغییر در یک سازمان بزرگ منصرف کند. آیا در این صورت شرایط بهتری به وجود نخواهد آمد؟

اصل ۲۱ : عصاره دانسته هایتان را استخراج کرده و بر اساس آن عمل کنید



این روزها حجم و تنوع دانش و اطلاعات به طرز غیر قابل تصوری افزایش یافته است.هر وقت با یک تصمیم پیچیده و گیج کننده مواجه می شوید ، با خود بیاندیشید و ببینید که آیا میتوان یک اصل ساده را انتخاب کرده و برای حل مسئله آن را دنبال کنید.اگر در تصمیم گیری های خود میان بر های ذهنی و ازمایش و خطا را بکار میبرید به خاطر داشته باشید که دنیا ثابت نمی ماند و به تدریج تغییر میکند. اطلاعات جدیدی که به دانش شما افزوده میشود ممکن است روش های قبلی تان را به چالش بکشد. شاید قانون جدیدی که برای زندگی در شرایط جدید مفید است این باشد که : « هر لحظه بکوشی مهارت ها و توانایی خود را افزایش دهی و همزنان در سازمانهای مختلف رفت و آمد داشته باشی »

اصل ۲۲ : تصمیم های شما ،تصاویر منفرد نیستند ، بلکه همچون فیلم هستند



تصمیم ها مانند مجموعه ای از تصاویر متوالی یا یک فیلم مورد توجه قرار میدهیم. ما به یک تصمیم منفرد نگاه میکنیم در حالی که در دنیای واقعی هر تصمیم حلقه ای از یک زنجیر بلند تصمیم گیری است.هر تصمیمی که من و شما امروز میگیریم به شرایط جدیدی منجر میشود و فردا ما را به اتخاذ تصمیم گیری های جدیدی وادار میکند.برای فکر کردن در مورد آینده ی تصمیم امروز ۳ روش وجود دارد اول اینکه به گزینه هایی که هر تصمیم در آینده در اختیار ما قرار میدهد توجه کنیم.روش دوم این است که تصمیم ها مانند بزرگراه های یک شهر هستند. پیشاپیش در مورد شرایط ترک بزرگراه تصمیم گیری ، تصمیم گیری کنید. آخرین روش این است که در هر بار تصمیم گیری در مورد گامهای بعدی فکر کنید.

اصل۲۳ : شما در یک جزیره منفرد تصمیم نمیگیرید



تصمیم ها و اقدامات ما دنیای اطراف ما را تغییر میدهند. باید به این نکته توجه داشته باشیم که تغییرات محیط اطرافمان به چه شکل است و این تغییرات چگونه تصمیم گیری مارا تحت تاثیر قرار میدهند. هیچ تصمیمی در خلا ء گرفته نمیشود و همیشه نتایج تصمیم ، در اثر عوارض تصمیم تغییر میکند.همواره هنگام تصمیم گیری درباره افراد دیگری که تحت تاثیر این تصمیم شما قرار میگیرند فکر کنید.

اصل ۲۴ : در مسیر جاده مورد نظرتان ، یک شهر بسازید



هنگام تصمیم گیری ، به عواملی که پشتیبانی آنها برای موفقیت تصمیم تان ضروری است بیاندیشید. آیا این عوامل درکنترل شما هستند؟ آیا میتوانید شرایط محیطی را به شیوه ای هدایت کنید که موفقیت تصمیم شما را تضمین کند؟

اصل۲۵ : به سگ هایی که پارس نمیکنند هم توجه کنید



معمولا زمانی که مشکلی پیش روی مان قرار میگیرد ، همه داده ها را کامل و آشکار فرض میکنیم.سعی میکنیم اطلاعاتی که در دسترس مان قرار دارد را گرد آوری مرده آنها را تحلیل کرده و به آنها معنی ببخشیم.از خود بپرسیم کدام داده میتواند نوع نگاه من به مسئله را تغییر دهد؟به یاد داشته باشیم که اگر سگی که الان سکوت کرده و پارس نمیکند را نادیده بگیریم ممکن است کمی جلوتر به ما حمله ور شود.

اصل ۲۶ : «واقعیت ها » ، «واقعیت محض » نیستند



به کیفیت اطلاعاتی که در دسترس تان است توجه کنید . اگر در فرآیند تصمیم گیری از اطلاعات غیر مفید و نادرست استفاده شود مسلما نتایجه تصمیم گیری مطلوب نخواهد بود. اگر اطلاعات خوب و درست در دسترس نداشته باشید نمیتوانید تصمیم ها خوب و درستی بگیرید.آمار و داده های مختلف میتوانند ابزاری ارزشمند برای تصمیم گیری باشند اما همیشه به منبع اطلاعات توجه کنید.به پیش فرض هایی که در تحلیل های منابع خبری وجود دارد توجه کنید. بعد بکوشید برای کسب اطلاعات کامل تر به سایر منابع مراجعه کنید.

اصل ۲۷ : قدرت شهود را فراموش نکنید



در برخی موارد شهود بر پایه تجربیات عمیق و متعدد شکل گرفته است. در چنین شرایطی شهود صرافا یک احساس درونی نسبت به یک حوزه ناشناخته نیست و میتوان بر پایه آن تصمیم گرفت.ما انسانها در توجیه کردن خودمان و اغراق در مورد دانسته هایمان بسیار قوی هستیم. باید به شدت مراقب باشیم در هنگام توسل به شهود در دام تفکرات فردی خود گرفتار نشویم.اما شهود اگر به درستی مورد استفاده قرار گیرد میتواند روشی سریع و قدرتمند برای تصمیم گیری باشد.در تصمیم گیری ها همیشه به این موضوع توجه کنید که شهود شما چه می گوید؟ شاید میخواهد بگوید که برخی از اطلاعات مهم مورد نیاز در تصمیم گیری را مورد توجه قرار نداده اید.

اصل ۲۸ : تصمیم غلط بهتر از تصمیم نگرفتن است



در هنگام تصمیم گیری باید مراقب باشیم که فلج نشویم و قربانی سکون نگردیم. وقتی از همه چیز نا امید هستید دست به کاری بزنید. گاهی اوقات رفتاری که تعهد و مصمم بودنتان را نشان دهد میتواند شمارا در شرایط دشوار تصمیم گیری از تنگناهای ابهام رهایی بخشد.اگر با تصمیم سختی مواجه شدید و فرصت تصمیم گیری نداشتید با جدیت و قدرت به جلو حرکت کنید.

اصل ۲۹ : ۸۰ درصد و یا حتی کمتر اطلاعات مورد نیاز را فراهم کنید و دست به اقدام بزنید



در تصمیم گیری لازم است بدانید که چه میزان اطلاعات را واقعا نیاز دارید و چقدر زول میکشد اطلاعات بیشتری به دست آورید.هدف شما نباید کامل بودن باشد بلکه باید به دست آوردن اطلاعات کافی و حرکت کردن بر اساس آن اطلاعات مورد توجه تان قرار گیرید. گاهی اوقات حتی یک گام به جلو میتواند اثر بخش تر از تحقیق و مطالعه و تدوین کامل یک تز دکترا در همان موضوع باشد.از تحقیقات غافل نشوید اما اسیر تحقیقات هم نشوید.

اصل ۳۰ : 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 ریسک شما کم است احتمالا به دنبال گزینه هایی خواهید رفت که آینده آنها مشخص تر و ریسک آنها کمتر باشد. همواره به دقت بد ترین نتیجه ممکن را تصور کنید و ببینی آیا میتوانید آن را تحمل کنید؟ خطر بخشی از زندگی است. اگر ریسکی وجود نداشته باشد دیگر تصمیم گیری معنایی نخواهد داشت.

اصل ۳۱ : تصمیم نگرفتن خود یک تصمیم است



اجازه ندهید که تصمیم ها به صورت ضمنی و پنهانی در مسیر زندگی تان قرار گیرند.با آنها روبرو شوید. به جای اینکه بگذارید تصمیم ها اتفاق بیفتند سعی کنید در شکل بخشیدن به آنها به صورت فعال عمل کنید.به این ترتیب تسلیم مشکلات و سختی ها نمیشوید.تصمیم گیری را به تاخیر نیندازید. حتی اگر اشتباه تصمیم گیری کردید برخیزید و باز هم روبه جلو حرکت کنید.حرکت نکردن و سکون میتواند به اندازه ی حرکت در جهت نادرست خطرناک باشد. همانطور که ویل راجِرز زمانی گفته بود :" حتی اگر دز مسیر درستی نشسته باشید اگر حرکت نکنید ،دیر یا زود دیگران از روی شما عبور خواهند کرد !"

اصل۳۲ : دو مغز همیشه بهتر از یک مغز نیست



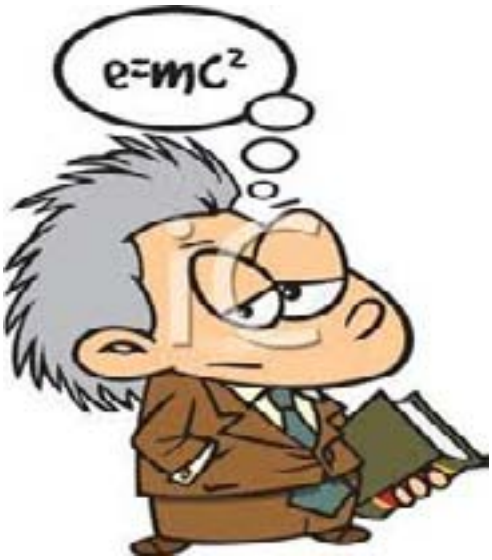
وقتی به صورت گروهی تصمیم گیری میکنید به تعامل میان اعضای گروه توجه کنید. آیا فضایی ایجاد کرده اید که صحبت های متفاوت و متضاد شنیده شوند؟اگر در جمع شما رهبری هست که در موضع قدرت قرار دارد و اعمال نفوذ میکند به دنبال راه هایی باشید که او را از اتاق بحث خارج کنید.تمایل انسان ها به هماهنگی و اتحاد موجب فرو نشاندن و خشکیدن ریشه تفکر و تعارض میشود. تفکر و تعارض مهم ترین منشاء شکل گیری پرسش های مهم و حیاتی و نیز چالش های جدی در مسیر تصمیم ها هستند.

اصل ۳۳ : از تعارض سازنده استفاده کنید



برخی اوقات تصمیم گروهی بهتر از تصمیم منفرد است . خصوصا اگر در گروه ساختاری حاکم باشد که اجازه دهد همه صداها شنیده شود و گروه واقعا زمینه ای برای تجمیع افکار اعضا فراهم کند.در شرایط مناسب گروه ها به میزان قابل توجهی هوشمند هستند و معمولا هوش گروه بهتر از تک تک اعضای آن گروه است.در مورد اکثر تصمیم ها میتوان از تعارض سازنده برای بهبود نتیجه تصمیم گیری استقاده نمود. بین تعارض سازنده و تعارض مخرب تفاوت قائل شوید. استفاده از تعارض سازنده میتواند به تصمیم گیری های بهتر منتهی شود.

اصل ۳۴ : انسانهایی تیز هوش تر از خودتان را در اطرافتان گرد آورید



اگر بتوانید اطراف خود را نه صرفا با انسانهایی تیز هوش تر بلکه انسانهایی که در زمینه های مختلف از ما هوشمند تر هستند پر کنید وسعت دیدی پیدا خواهید کرد که از ضرورت های تصمیم گیری است.در هنگام تصمیم گیری متواضعانه عمل کنید. برای این کار باید خود خواهی را کنار بگذارید و بر روی فرآیند صحیح تصمیم گیری تمرکز کنید.از اینکه کارشناس نیستید خجالت نکشید. مطمئن باشید در نظر دیگران تیز هوش تر از آنچه واقعا هستید به نظر خواهید آمد.

اصل ۳۵ : نقش های مربوط به تصمیم گیری را صریحا تعیین کنید



مهم ترین نقش هایی که باید در مورد آنها توافق شود « مسئول نهایی تصمیم گیری » ، « مسئول گرد آوری اطلاعات » و « مسئول اجرای تصمیم » است. البته قبل از هر تصمیمی باید در مورد خود تصمیم گیری تصمیم بگیرید. هر چه تنوع دیدگاه ها و افکار کسانی که اطلاعات را فراهم میکنند بیشتر باشد تصویر بهتری در برابر چشمان تصمیم گیر یا تصمیم گیران نهایی نقش خواهد بست.

اصل ۳۶ : خود را از زندان دوگانگی رها کنید



در بلند مدت استراتژی های مبتنی بر همکاری بسیار بهتر از استراتژی های مبتنی بر موفقیت فرد اثر بخش هستند. کسانی که روحیه مبتنی بر همکاری دارند به نتایج بهتری دست پیدا میکنند. وقتی در برابر تصمیمی قرار میگیرید که به دیگران نیز مربوط است فقط به دنبال نتیجه بهتر برای خودتان نباشید.کمی از صحنه فاصله بگیرید و به تصویر کلی مسئله نگاه کنید. به دنبال راه حلی فراگیر باشید که بهترین نتیجع را برای همه تضمین کند.

اصل ۳۷ : گاهی اوقات کمی آدرنالین هم خوب است



بهبود فرآیند تصمیم گیری کمک کند. ذهن انسان در این شرایط فعال تر شده و متمرکز میشود. اما اگر استرس از حد مفید آن فراتر رود اثرات مخربی داشته و موجب کاهش کیفیت تصمیم گیری میشود.وجود استرس ممکن است موجب « ساده پنداری » در تصمیم گیری شود. به تاثیر تنش یر روی تصمیم هایتان توجه داشته باشید.کارهایی که اضطراب شما را کاهش میدهد انجام دهید با پیاده روی و یا هر روش دیگری ضربان قلبتان را پایین بیاورید و اجازه دهید ذهنتان آرام شود. استرس بیش از حد مانع تصمیم گیری درست است.

اصل ۳۸ : به تاثیر احساسات توجه داشته باشید



خود اگاه باشیم. هر وقت احساس کردید امکان دارد احساسات منفی به سراغتان بیاید سعی کنید از زاویه ای به تصمیم نزدیک شوید که احساسات کمتریت تاثیر را برروی تصمیم گیری شما بگذارد.احساسات ما بر روی ارزیابی های ما در هنگام تصمیم گیری تاثیر میگذارند. اجازه ندهیم که احساسات منفی روی قضاوت ما هنگام تصمیم گیری تاثیر بگذارد.

اصل ۳۹ : مراقب میان بر های جذاب باشید



گاهی اوقات در تصمیم گیری با یک راه حل جدید اما آزمایش نشده مواجه میشویم :«میانبر» . حتی اگر یک راه جدید سریع تر و کم هزینه تر است ممکن است در بلند مدت هزینه های بیشتری به شما تحمیل کند.ممکن است ریسک ها و هزینه های یک راه امتحان نشده قابل دفاع و توجیه پذیر باشد اما به یاد داشته باشیم که لااقل در مورد وجود یا عدم وجود چنین توجیهی فکر کنیم.اگر احساس کردید که آزمودن روش جدید منطقی است به سمت جلو حرکت کنید اما همواره به تغییرات محیطی نیز توجه داشته باشید . این تغییرات ممکن است برای شما به منزله علامتی باشند که تغییر جهت و حرکت در یک مسیر جدید را توصیه میکنند.

اصل ۴۰ : کاری نکنید که دوست نداشته باشید دیگران آن را در روزنامه و اینترنت بخوانند



میگویند طوری زندگی کنید که روزی مجبور نباشید اخبار بد و نامناسب در مورد خود را بر روی صفحه اول روزنامه ها بخوانید. دنیای مدرن امروز روش های زیادی برای شرمسار کردن انسانها خلق نموده است و برای از دست رفتن آبرویتان مجبور نیستید تا لحظه چاپ شدن روزنامه های صبح منتظر بمانید. تمرینی که میتوانید انجام دهید این است که آگهی ترحیم خودتان را بنویسید.اگر همین امروز آگهی ترحیم شما را بنویسند چه چیزهایی در آن ذکر میشود؟ امروز چه تصمیم هایی میتوانید بگیرید که گذشته تان متحول شود؟

اصل ۴۱ : نمیتوانید از نگاه تیز بین مردم بگریزید



این واقعیت را بپذیرید . در دنیای اطراف ما ارتباطات روز به روز بیشتر میشود. کاری که امروز شما در گوشه خانه انجام میدهید ممکن است فردا برای تمام دنیا آشکار شود.لحظه ای تامل کنید. اگر نتیجه تصمیم شما در سراسر جهان منعکس شود چه روی خواهد داد؟. اگر تصمیم شما واقعا تصمیم مهم و تاثیر گذاری باشد مستقل از اینکه چقدر برای پنهان کردن آن زحمت کشیده باشید آن را از زبان دیگران خواهید شنید. پس وقتی تصمیم میگیرید خصوصا اگر تصمیم شما شخصی است همیشه به عکس العمل عموم در هنگام شنیدن آن تصمیم فکر کنید.

اصل ۴۲: برای اینکه بفهمید به کجا میروید ببینید در کجا ایستاده اید



یکی از روش های پیشرفت در مسیر شغلی دیدگاه تکامل داروینی است. نگاهی که در ان انسانها در تنازع برای بقا با یکدیگر در حال رقابت هستند و در پی افزایش ثروت فردی و حداکثر کدن منافع شخصی خود دیده میشوند. دیدگاه دیگری که در تضاد با نگاه قبلی است تلاش برای ایفای نقشی مهم و تاثیر گذار در سازمان و جهان است. این دو دیگاه متفاوت به تصمیم گیری های کاملا متفاوتی هم منجر میشود. برخی از مهم ترین تصمیم ها را نباید صرفا بر مبنای عقل و منطق اتخاذ کنیم. انها را باید در دل خود نیز ارزیابی کنیم. به حرف دل خود گوش دهید. در زمان تصمیم گیری نقطه شروع شما کجاست؟ کدام عقاید و ارزش ها زیر بنای تصمیم های شما را شکل میدهند؟

اصل ۴۳ : اجازه ندهید قدرت و خودخواهی شما را از اقدام صحیح باز دارد



تصمیم گرفتن بر اساس اصول اخلاقی زمانی که به صورت مجرد به آنها فکر میکنیم بسیار ساده است. در یک دنیای فرضی هیچ کس از قانون تخلف نمیکند و کسی را فریب نمیدهد. اما اگر ثروتمند ترین مرد دنیا از یک فرد عادی بخواهد کاری غیر قانونی انجام دهد باز هم به همان سادگی میتوان از وفاداری به اصول اخلاقی حرف زد؟ اگر در هنگام تصمیم گیری در شرایطی قرار گرفتیم که احساس خوبی نداشتیم باید این انگیزه و قدرت را در خود داشته باشیم که مسئول مربوطه را مورد پرسش قرار دهیم. وقتی در مورد مسائل مهمی تصمیم میگیرید تامل کنید و به فشار های خارجی که شما را مجبور میکنند به شیوه خاصی فکر کرده یا رفتار کنید بیاندیشید.اگر شما تنهای تنها هم باشید باز هم همین تصمیم را میگیرید؟

اصل ۴۴ : هزینه های شکست را کاهش دهید



گاهی اوقات میتوان یک تصمیم بزرگ و مطلق را به تعدادی تصمیم و تجربه های کوچکتر تقسیم کرد تا فرصت کافی برای یادگیری ما فراهم شود. هنگام تصمیم گیری به دنبال راه هایی باشید که هزینه ها را کاهش داده و خطر شکست را کم کند. همیشه فرصت و حاشیه ایمنی کافی برای موفقیت را در نظر بگیرید.این مسئله خصوصا در تصمیم گیری های بزرگ که هزینه شکست در انها بسیار بالاست اهمیت می یابد. اگر نمیتوانید از شکست خود سود ببرید لااقل خسارت های ناشی از شکست را محدود کنید.

اصل ۴۵ : تصمیم های بزرگ را به تعدادی تصمیم کوچک تفکیک کنید



اگر تصمیم سخت و دشوار است ببنید که چگونه میتوانید ان را به تصمیم های کوچک تر تفکیک کنید قبل از اینکه فرصت امروز بگذرد چگونه میتوانید یک گام هر چند کوچک برای پیشبرد وضعیت فعلی و قطعی کردن بخش کوچکی از تصمیم بردارید؟ اگر تصمیم گیری بزرگ شما را می ترساند با تقسیم کردن آن به چند تصمیم کوچکتر از این ترس رها شوید.

اصل ۴۶ : آچار و پیچ گوشتی ها را برداشته اید؟



در تصمیم گیری های بزرگ و مهم از جزئیات غافل نشوید. ضمن اینکه داشتن استراتژی خوب مهم است اجرای استراتژی است که موفقیت آمیز بودن یا شکست آن استراتژی را مشخص میکند.جزئیات کوچک عملیاتی و اجرایی می توانند نتیجه مثبت یک تصمیم خوب و درست را کاملا از بین ببرند.همانطور که برنامه ریزی های کلی را انجام میدهید به جزئیات و پیچ گوشتی های مورد نیاز هم فکر کنید.

اصل ۴۷ : نگاهتان باید به افق های دور باشد



تصمیمی که امروز بد و نامناسب جلوه میکند ممکن است در بلند مدت خوب و مثبت از کار در آید و هنگام تصمیم گیری تمام فکر و ذهن خود را تنها روی اثرات کوتاه مدت تصمیم متمرکز نکنید. ممکن است نتایج بلند مدت یک تصمیم بسیار متفاوت باشد.اگر هنگام تصمیم گیری ، تنها به یک نتیجه توجه نکنیم و نگاهمان بر روی همه ی حالات محتمل باز باشد ،قطعا تصمیم بهتری خواهیم گرفت.

اصل ۴۸ : اگر با اعتقاد کامل تصمیم بگیرید تصمیم تان به واقعیت بدل میشود



وقتی تصمیمی گرفتید به آن اعتقاد داشته باشید. اعتقاد به صحت یک تصمیم است که آن را به نتیجه صحیح می رساند. ذهن ما توانا تر از ان چیزی است که میپندارینو دنیای اطراف ما ، تفکر و ذهنیت ما را به طور کامل تحت کنترل خود ندارد اما محیط و جهان اطرافمان بیش از آنچه فکر میکنیم ما را تحت تاثیر خود قرار میدهد. اگر تصمیمی میگیرید با تمام قلب و روح خود نسبت به آن متعهد باشید. این تعهد و علاقه میتواند یک تصمیم بد را به یک تصمیم خوب تبدیل کند.

اصل ۴۹ : کمی حس شوخ طبعی داشته باشید



تنش و پیچیدگی بخش جدا ناپذیر تصمیم گیری است. اما همیشه بکوشید با کمی حس طنز و شوخ طبعی به دنیای تصمیم گیری وارد شوید. بیش از حد جدی گرفتن تصمیم ها میتواند به تجزیه و تحلیل بیش از حد و افراطی و نیز به تاخیر افتادن تصمیم گیری منجر شود. حتما بکوشید در میان گزینه های خود چند گزینه ی خنده دار هم داشته باشید. این برخورد باعث می شود مرزهای تفکر شما گسترش یافته و شاید در نهایت به یافتن ایده های جدید منتهی شود.

اصل ۵۰ : با هر تصمیم چیز های زیادی از دست میدهید



ما انسان ها معمولا فکر میکنیم که با هر تصمیمی که در زندگی میگیریم چیزی به دست می آوریم اما واقعیت این است که برای تصمیم گیری بهتر باید به چیز هایی که از دست میدهیم توجه کنیم. هنگام تصمیم گیری در هر زمینه ای لیستی از هر آنچه که از دست میرود تهیه کنید. مطمئن باشد که تصمیم گیری بهتری انجام خواهید داد. در کنار هر یک از گزینه ها آنچه را از دست میدهید بنویسید . خواهید دید که با این روش میتوان تصمیم های بهتری گرفت.

اصل ۵۱ : توانایی های فکری خود را توسعه دهید



باید بپذیریم که ذهن قوی از ضرورت های تصمیم گیری قوی است . برخی ذهنی خوب و قوی برای تصمیم گیری دارند. شاید در ظاهر نتوانند اصول مهم در تصمیم گیری درست را برای شما بشمارند اما وقتی تصمیمی میگیرند میبینیم که بهترین گزینه ممکن را انتخاب کرده اند. یک مغز قوی برای تصمیم گیری باید ویژگی هایی داشته باشد که عبارتند از : کنجکاوی ، حافظه خوب ، ثبات عاطفی ، دانش ، تجربیات مرجع ،خلاقیت.

اصل ۵۲ : نسبت به تصمیم خود متعصب نباشید



همین رفتار میتواند موجب شود انسان ها حتی وقتی متوجه میشوند که تصمیم قبلی شان اشتباه بوده به راحتی نظر خود را اصلاح نکنند و به روند اشتباه گذشته ادامه دهند.همواره وقتی با یک تصمیم گیری جدید مواجه هستید با خود فکر کنید که آیا تصمیم های قبلی بر ذهن شما تاثیر نامناسب نگذاشته اند؟ آیا گزینه ای که در حال انتخاب آن هستید واقعا بهترین گزینه پیش روست یا تنها به این دلیل که این گزینه با تصمیم ها ی قبلی شما سازگارتر است ان را انتخاب کرده اید؟ هر زمانی که احساس کردید تصمیم های قبلی هزینه های زیادی به شما تحمیل کرده است کاملا با دقت و تمرکز فکر کنید.به یاد داشته باشید که به قول قدیمی ها :" جلوی ضرر را در هر مرحله ای که بگیرید منفعت است !"

اصل ۵۳ : به گذشته خیره نشوید



زندگی فقط یک جهت دارد و آن هم رو به جلو است.در تصمیم های زندگی بیش از حد به عقب خیره نشوید ، همانطور که در رانندگی نیز توجه خود را تنها به آنچه درآیینه عقب میبینید معطوف نمیکنید.با تمام توان خود به بهترین شکل ممکن تصمیم بگیرید و سپس به مسیر خود ادامه دهید. هر جا لازم شد بپذیرید که مقصر هستید. زندگی شما و مسیر شغلی شما فقط بر اساس تصمیم های گذشته شما شکل نمیگیرد . تصمیم های آینده شما نیز به همان میزان در شکل بخشیده به آینده تان موثر خواهد بود.

برای تهیه ی نسخه ی چاپی و کامل کتاب میتوانید با انتشارات «نص» تماس بگیرید.

www.nass.ir