

چطور فکر کنیم؟ چطور تصمیم بگیریم؟

شاهین شاکری

مدیران ایران

shakeri@modiriran.ir

شاهین شاکری



- DBA از دانشگاه تهران / MBA بازاریابی
- Post MBA in Data Science
- مربی توسعه مهارت‌های فردی
- مشاور کسب‌وکار
- کارشناس برنامه‌های رادیو و تلویزیون
- سخنران و نویسنده در مجلات معتبر
- نویسنده کتاب‌های:
 - نقشه راه توسعه فردی
 - چرا مدیریت زمان جواب نمی‌دهد؟
 - راهنمای محرمانه بازاریابی اینترنتی
 - راهنمای محرمانه نوشتن تیترهای فوق جذاب
 - آچار فرانسه بازاریابی اینترنتی
- هم‌بنیانگذار باشگاه مدیران ایران
- رئیس هیات مدیره «مدیران ایران»

www.modiriran.ir

shakeri@modiriran.ir

[@modiriran](https://www.instagram.com/modiriran)

من یک چیز را خوب بلدم!

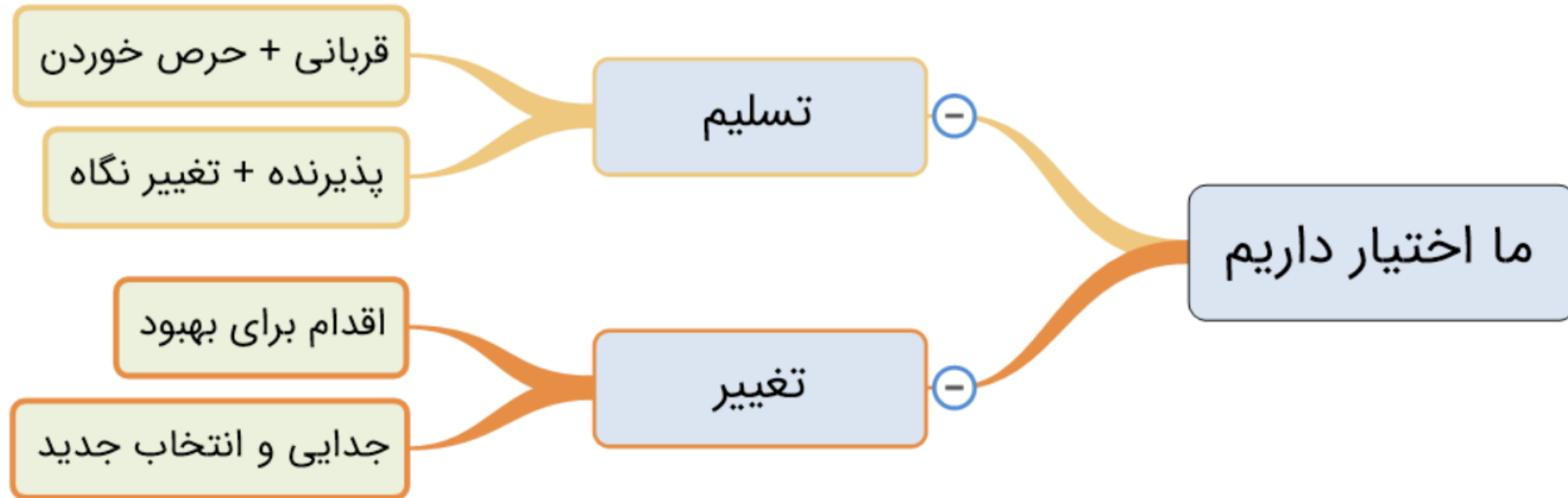


طبقه‌بندی و ساده‌سازی

قرار است چه بگوییم؟

- ❑ جدیدترین تکنیک‌های فکر کردن
- ❑ پیچیده‌ترین متدهای ارزیابی گزینه‌ها و تصمیم‌گیری
- ✓ راهنمایی ساده و کاربردی برای انتخاب ابزار مناسب تفکر، در شرایط مختلف
- ❑ توضیح کامل همه ابزارهای تفکر و تصمیم‌گیری

برای چه کسانی؟



کسانی که قربانی نیستند / اهل تغییر اند.

چند مثال

- امسال باید کنکور بدهم.
- پولم را نمی‌دهند.
- وقت نمی‌کنم که زبان بخوانم.
- نمی‌دانم به موسسه الف بروم یا ب ؟
- مهاجرت کنم یا نه؟
- با پولم سرمایه‌گذاری کنم یا ماشینم را عوض کنم؟
- یکی از کارگرها از بالای ساختمان سقوط کرده.
- می‌خواهم از همسرم جدا شوم.
- برای حل مشکل مالی شرکت، وام می‌خواهیم.
- کارمندها اصلاً خوب کار نمی‌کنند.
- دنبال آشنایی برای استخدام فرزندم در یک شرکت معروف هستم.
- موبایل‌مان به اینترنت وصل نمی‌شود.
- نمی‌دانم چطور پول در بیاورم.
- به خاطر سر و صدای ماشین حفاری در خیابان، نمی‌توانیم بخوابیم.
- کارتابل سیستم اتوماسیون شرکت، به روز نمی‌شود.
- واحد منابع انسانی در ماه جاری، لیست حقوق بچه‌های شرکت را تحویل نداده است.
- قبلاً روزی ۶ ساعت می‌خوابیدم. الان هر کاری می‌کنم نمی‌توانم بیشتر از ۴ ساعت بخوابم.
- متوسط امتیازی که مشتریان به غذاهای ما می‌دادند ۴/۵ بود. اما الان این عدد به ۴/۲ رسیده است.
- تعداد اشتباه‌های واحد حروف‌چینی، قبلاً یک مورد در هر ۵ صفحه بود. اما الان در هر ۳ صفحه با یک اشتباه مواجه می‌شویم.
- مدت‌هاست هر شب قبل از خواب پنج صفحه کتاب می‌خوانم. اما اکنون دوست دارم این عدد را به شبی ده صفحه برسانم.
- نرخ باز شدن ایمیل‌های ما در حدود پنج تا شش درصد بوده و حالا می‌خواهیم این عدد را حداقل به هشت درصد برسانیم.
- با توجه به اینکه روابطمان با کشور X مثل سال گذشته نیست، به دنبال یک شریک تجاری تازه هستیم.
- می‌خواهیم چارت سازمانی شرکت را تغییر دهیم.
- دوست دارم به یک نویسنده‌ی مطرح تبدیل شوم.

داستان این برنامه

- مشارکت با یک دوست
- افکار و نحوه فکر کردن متفاوت
- معیارهایی برای فکر کردن

فکر، فکر میاره، اما اگر درست فکر نکنیم:



نتیجه بد فکر کردن:



چه کار کنیم که:

- منحرف / گم نشویم.
- مغزمان قفل نشود.
- فکرهای بهتری کنیم / تصمیمات بهتری بگیریم؟

چه کار کنیم که:

- منحرف / گم نشویم.
- مغزمان قفل نشود.
- فکرهای بهتری کنیم / تصمیمات بهتری بگیریم؟

داشتن ساختار، نظام و تکنیک برای فکر کردن

ساختار، نظام و تکنیک برای فکر کردن

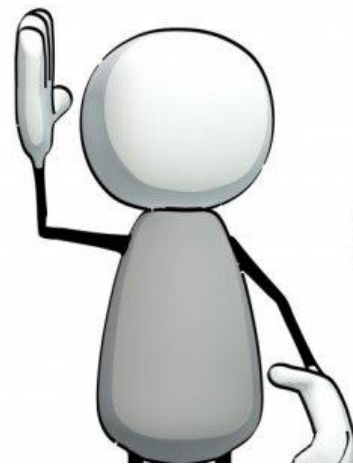
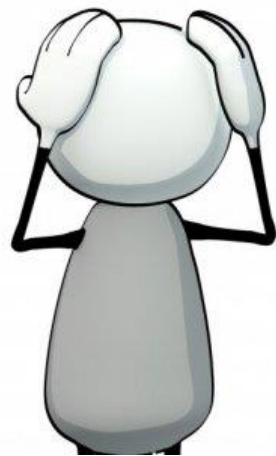
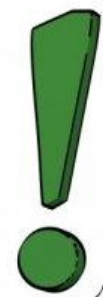
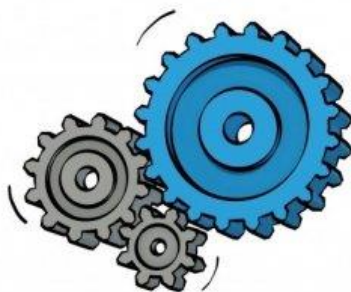
موضوع	چیزی برای فکر کردن
مهاجرت	

ساختار، نظام و تکنیک برای فکر کردن

موضوع	چیزی برای فکر کردن
مهاجرت	از نظر احساسی
	سابقه کار
	تخصص
	مدرک
	هزینه سفر
	هزینه‌های زندگی
	وضعیت خانواده

بقیه؟

بخش اول: معرفی چند تکنیک‌ها

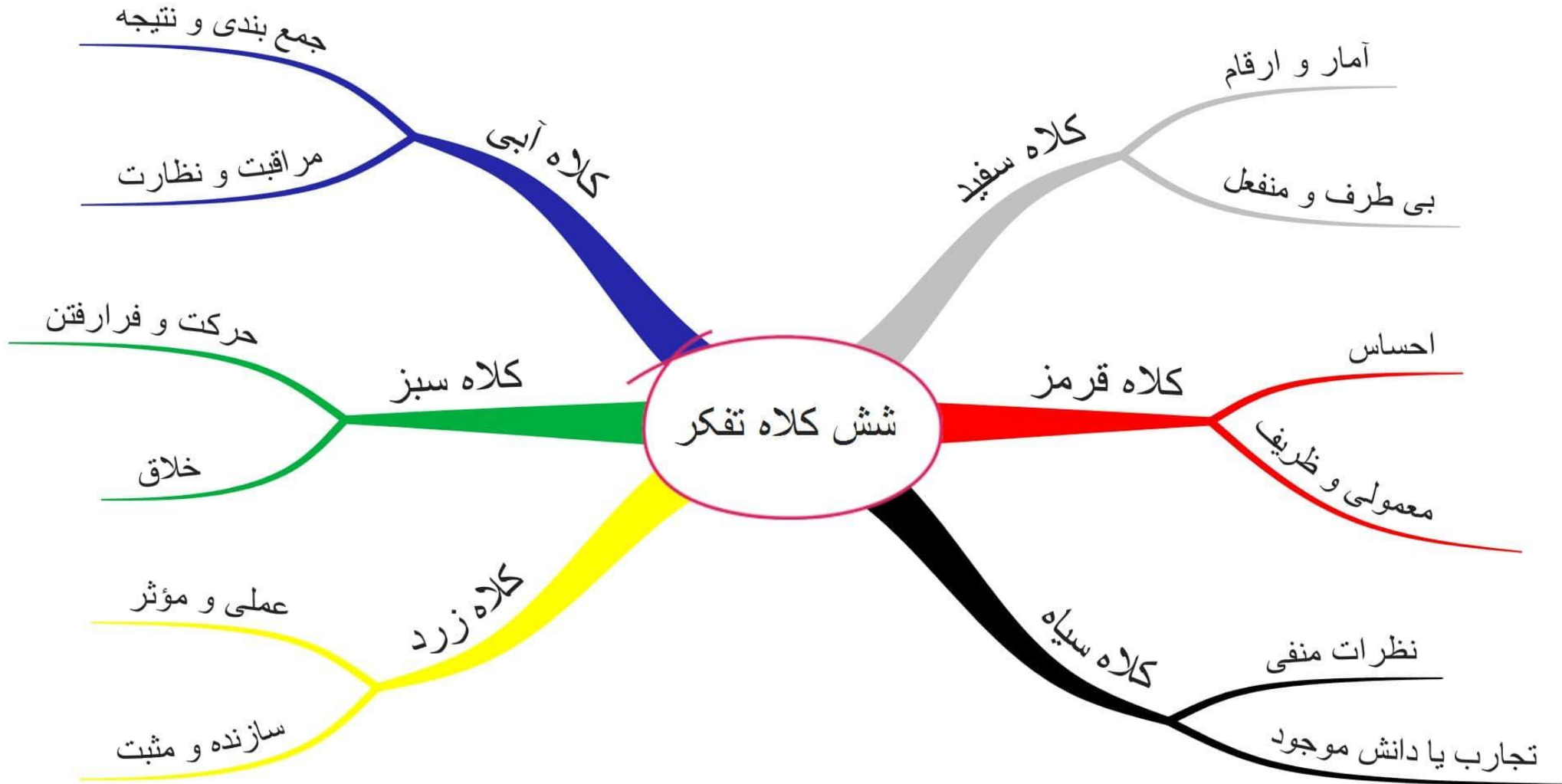


جدول T

معایب × ضریب

محاسن × ضریب

۶ کلاه تفکر



تفکر جانبی

• شب بارانی: دکتر، پیرزن بدحال و همسر رویاها در ایستگاه اتوبوس

• تغییر شغل

• پولم را نمی‌دهند.



مصاحبه و مشورت

• تحقیق کیفی

• روش دلفی

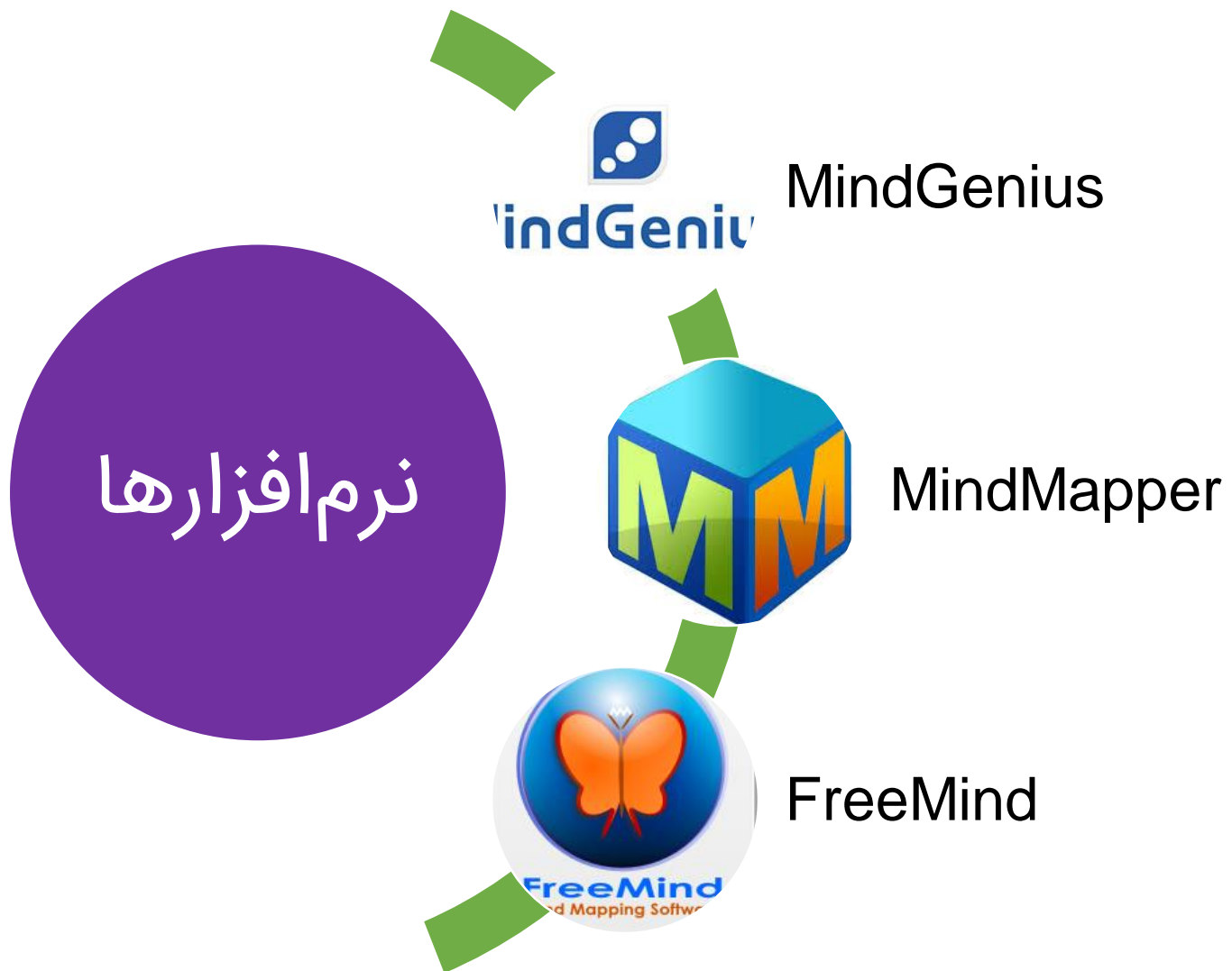


سیستم‌های OR (تحقیق در عملیات)



OR-SYSTEM

نقشه ذهنی



طوفان فکری



- ۳ تا ۱۰ نفر
- کمیت بیشتر به جای کیفیت
- سرعت بالا
- قضاوت ممنوع
- نوشتن همه ایده‌ها
- عدم ترس از مدیران در جلسه
- مشارکت همه

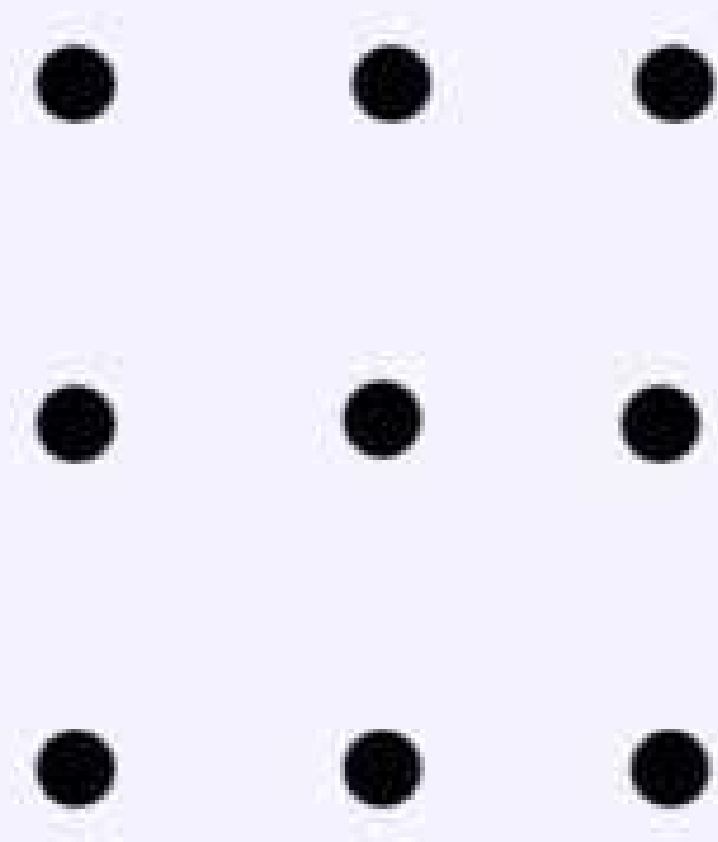
یک سوال عالی:

دیگه چی؟!

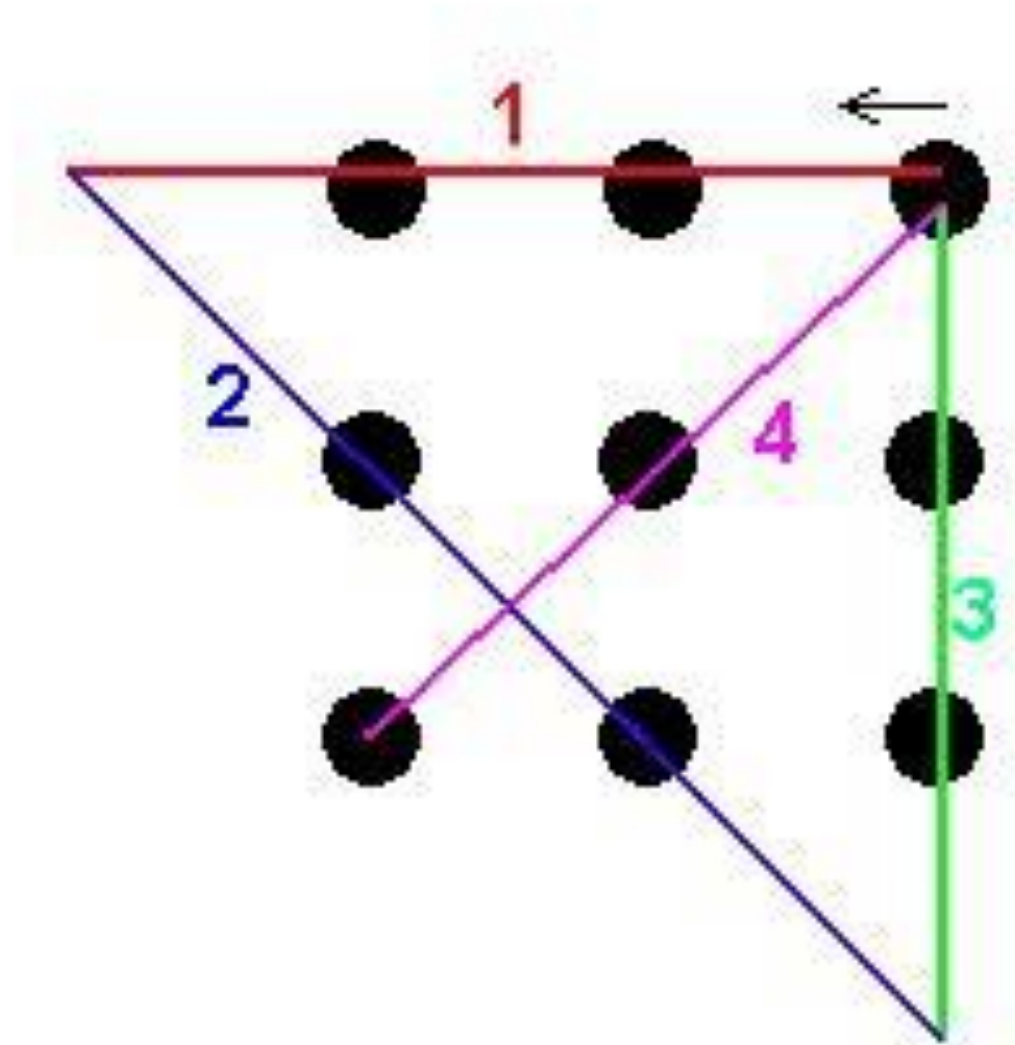


تفکر خارج از چارچوب

• رسم ۳ و ۴ خط، از همه نقاط

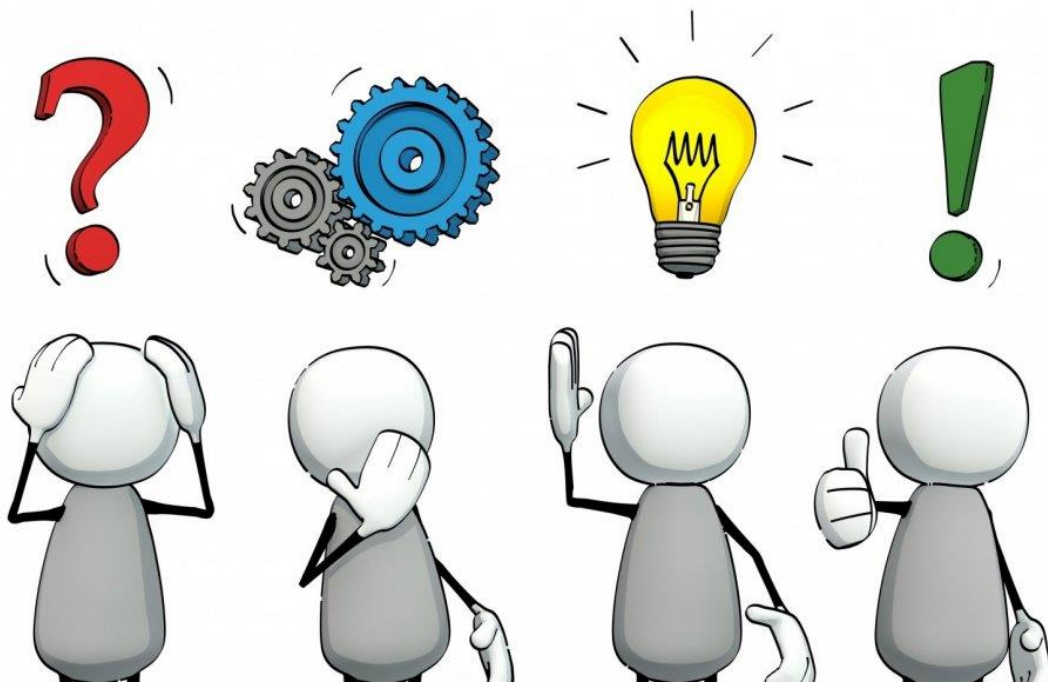




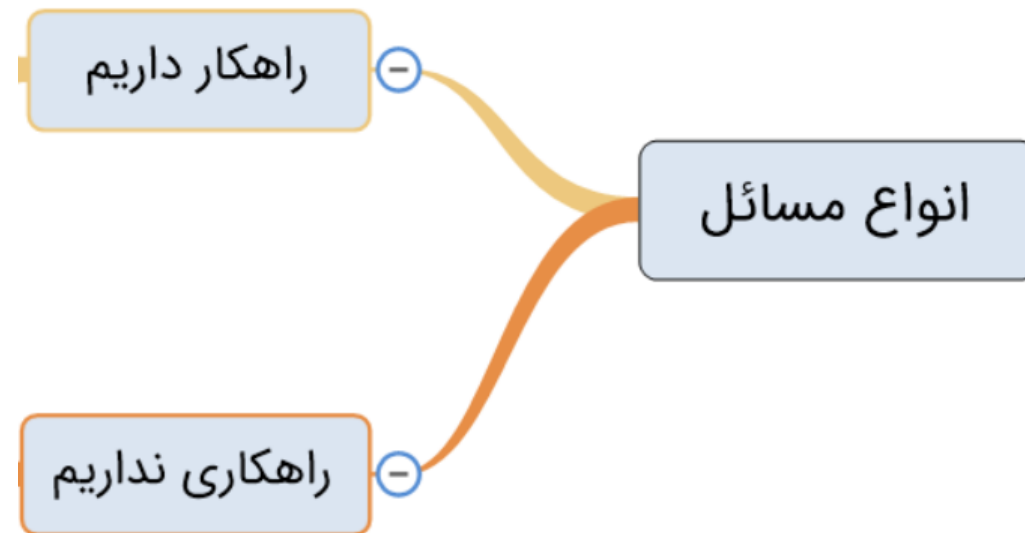


بخش دوم:

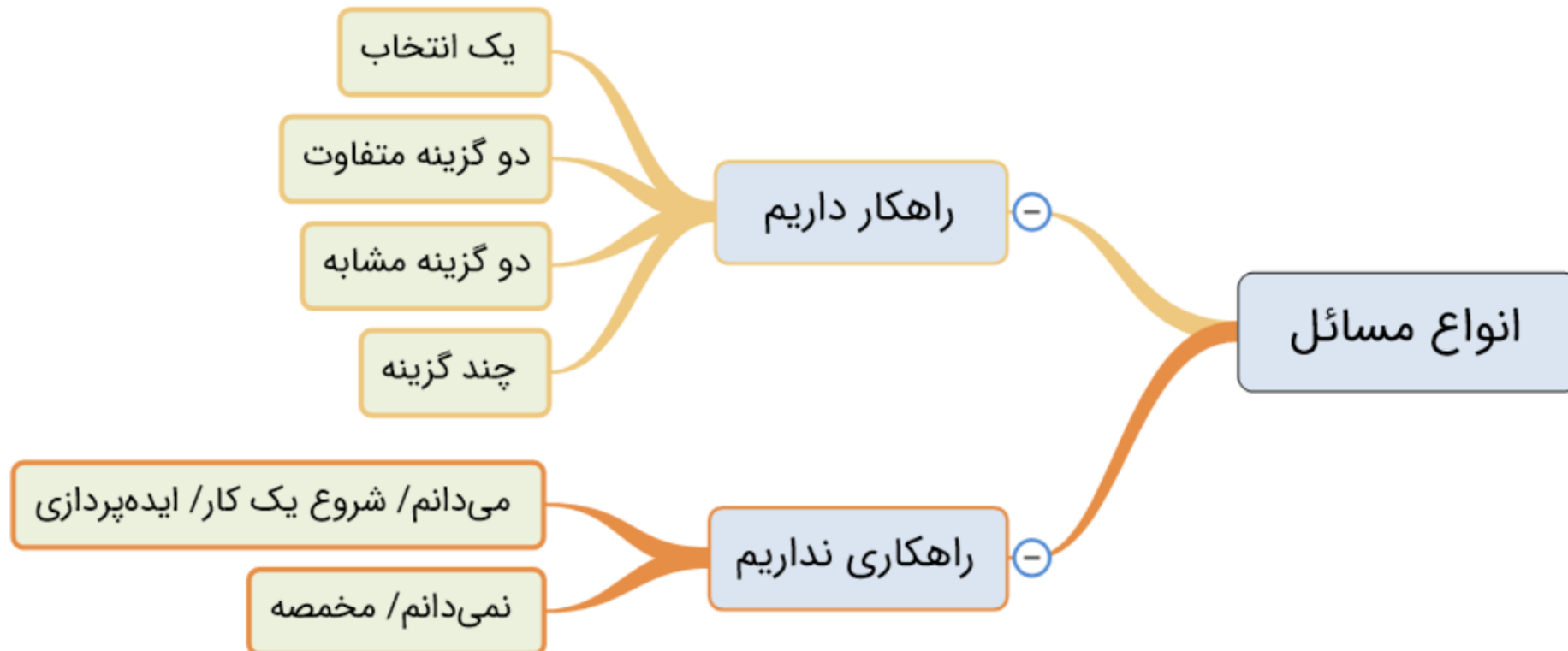
زمان استفاده از تکنیک‌ها



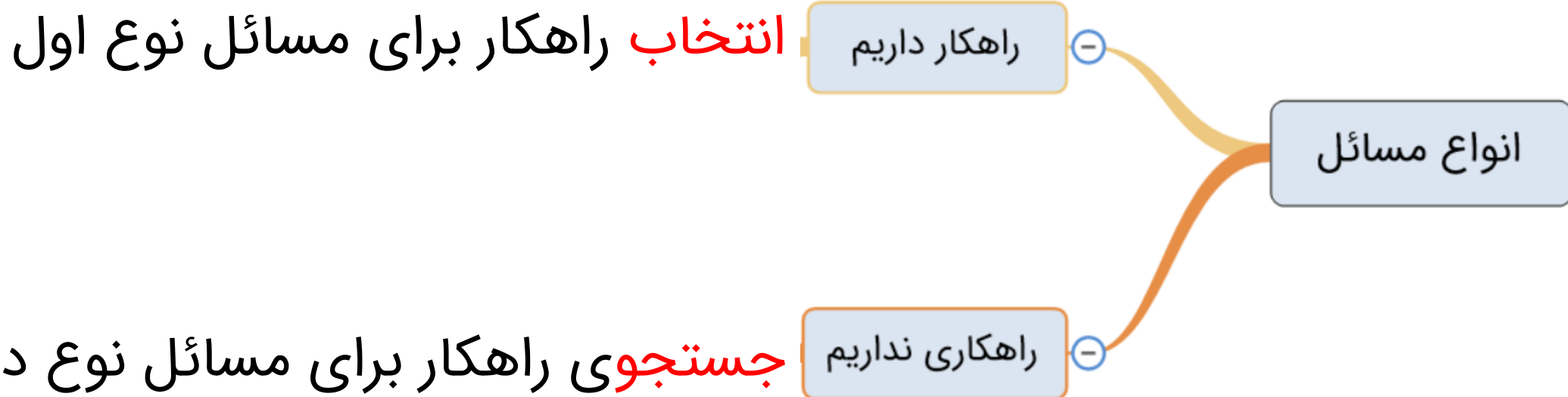
نگاهی خلاصه و ساده به انواع مسائل و مشکلات ...

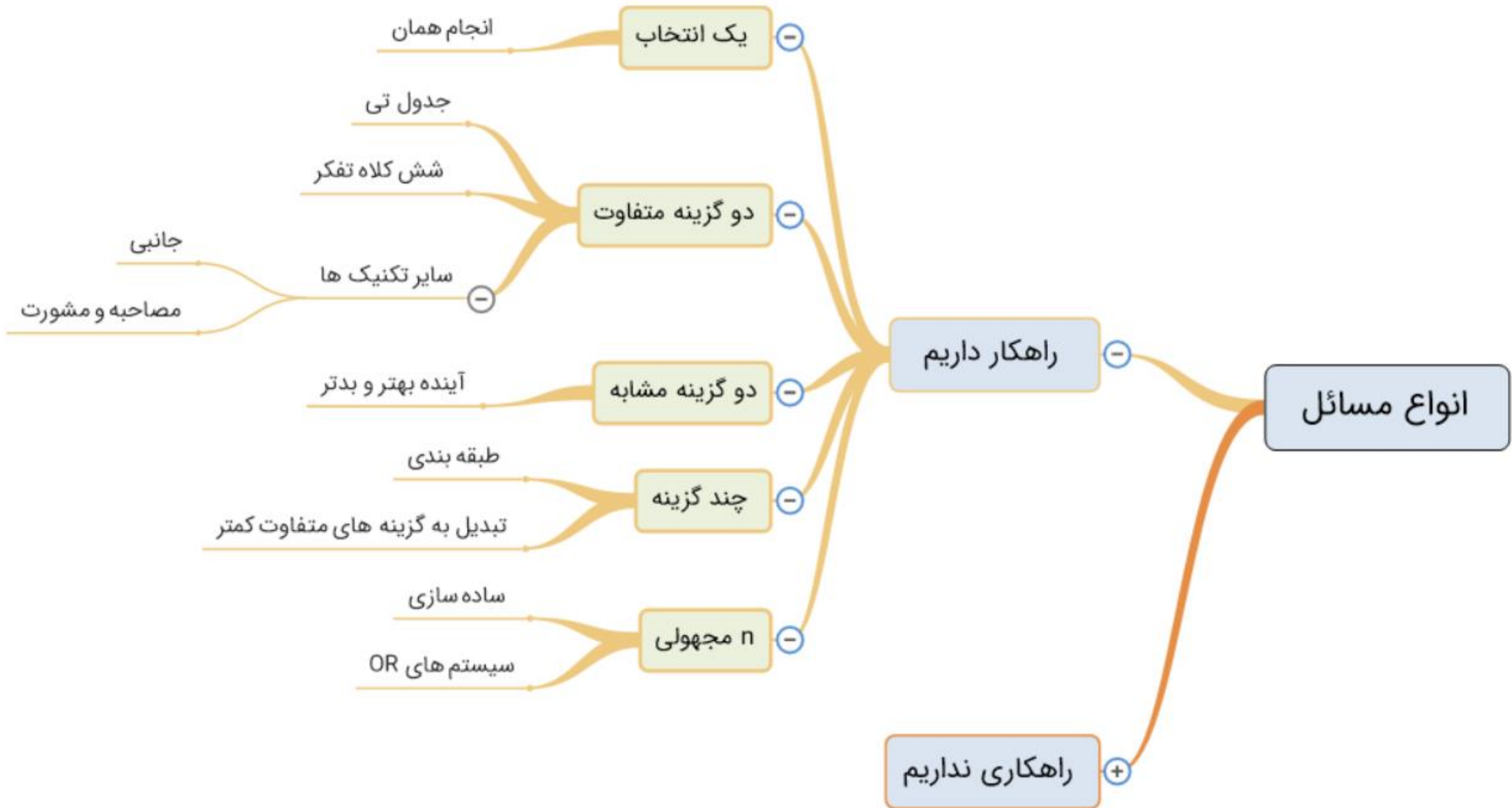


نگاهی خلاصه و ساده به انواع مسائل و مشکلات ...



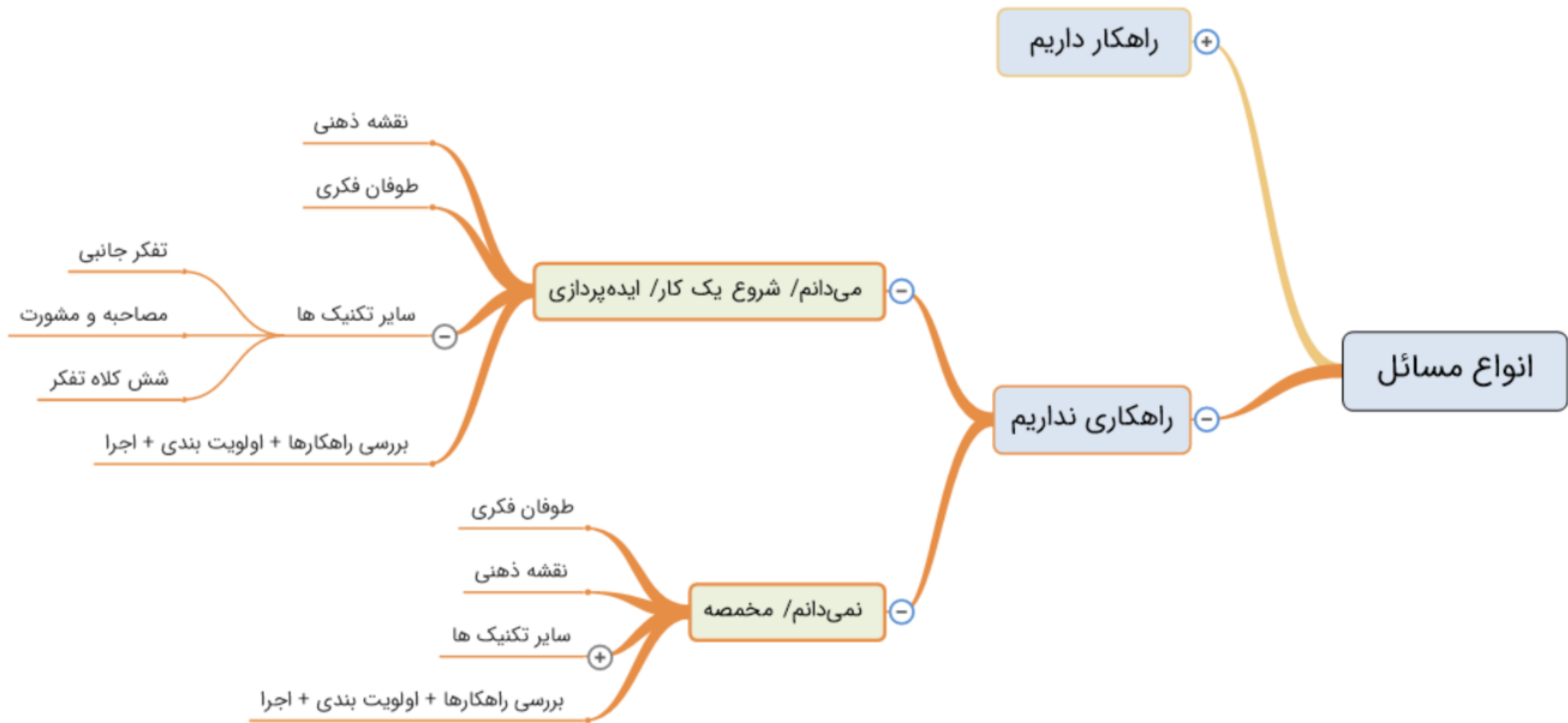
کاری که باید بکنیم:

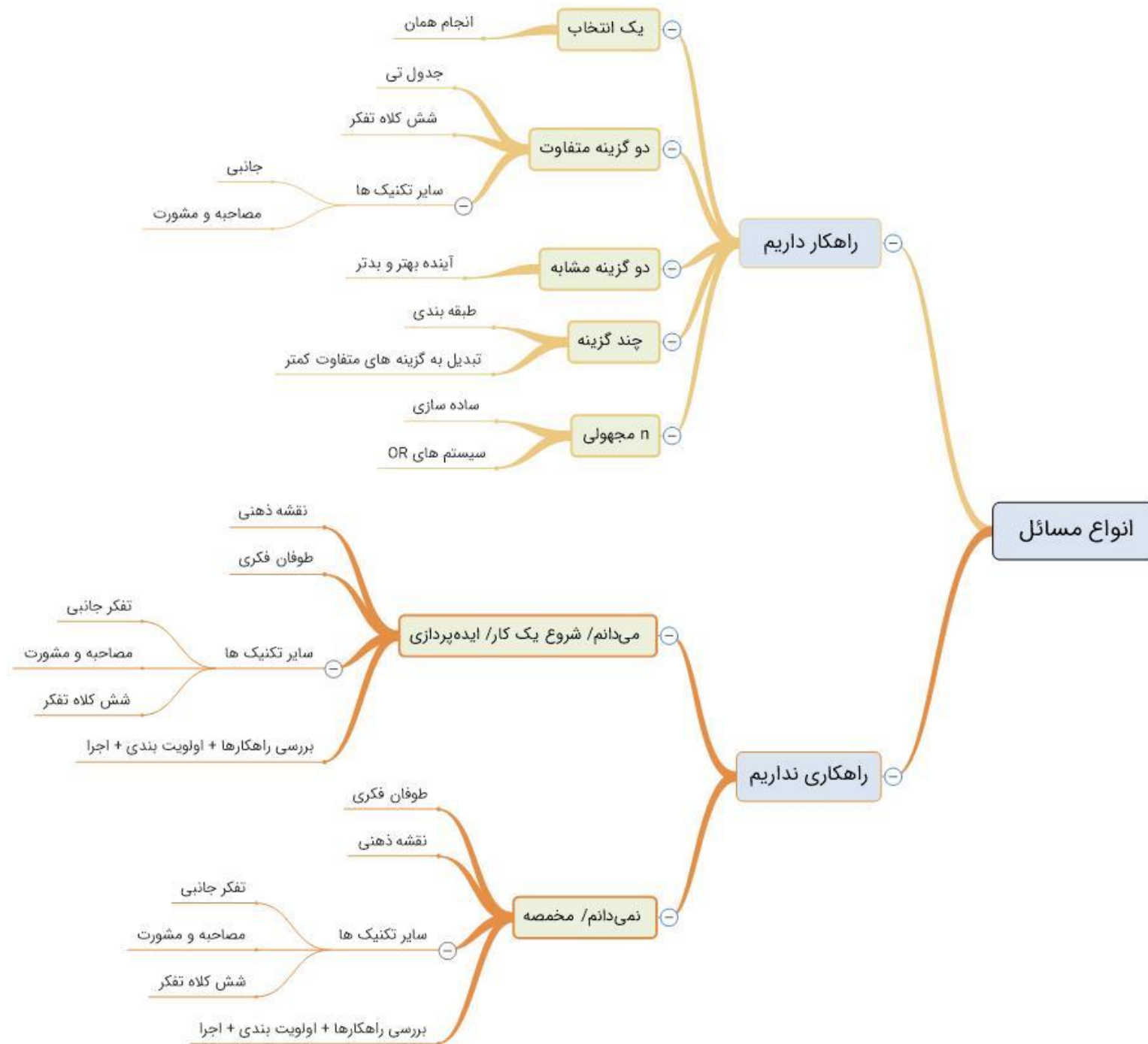




چند مثال

- امسال باید کنکور بدهم.
- پولم را نمی‌دهند.
- وقت نمی‌کنم که زبان بخوانم.
- نمی‌دانم به موسسه الف بروم یا ب ؟
- مهاجرت کنم یا نه؟
- با پولم سرمایه‌گذاری کنم یا ماشینم را عوض کنم؟
- یکی از کارگرها از بالای ساختمان سقوط کرده.
- می‌خواهم از همسرم جدا شوم.
- برای حل مشکل مالی شرکت، وام می‌خواهیم.
- کارمندا اصلاً خوب کار نمی‌کنند.
- دنبال آشنایی برای استخدام فرزندم در یک شرکت معروف هستم.
- موبایل‌مان به اینترنت وصل نمی‌شود.
- نمی‌دانم چطور پول در بیاورم.
- به خاطر سر و صدای ماشین حفاری در خیابان، نمی‌توانیم بخوابیم.
- کارتابل سیستم اتوماسیون شرکت، به روز نمی‌شود.
- واحد منابع انسانی در ماه جاری، لیست حقوق بچه‌های شرکت را تحویل نداده است.
- قبلاً روزی ۶ ساعت می‌خوابیدم. الان هر کاری می‌کنم نمی‌توانم بیشتر از ۴ ساعت بخوابم.
- متوسط امتیازی که مشتریان به غذاهای ما می‌دادند ۴/۵ بود. اما الان این عدد به ۴/۲ رسیده است.
- تعداد اشتباه‌های واحد حروف‌چینی، قبلاً یک مورد در هر ۵ صفحه بود. اما الان در هر ۳ صفحه با یک اشتباه مواجه می‌شویم.
- مدت‌هاست هر شب قبل از خواب پنج صفحه کتاب می‌خوانم. اما اکنون دوست دارم این عدد را به شبی ده صفحه برسانم.
- نرخ باز شدن ایمیل‌های ما در حدود پنج تا شش درصد بوده و حالا می‌خواهیم این عدد را حداقل به هشت درصد برسانیم.
- با توجه به اینکه روابطمان با کشور X مثل سال گذشته نیست، به دنبال یک شریک تجاری تازه هستیم.
- می‌خواهیم چارت سازمانی شرکت را تغییر دهیم.
- دوست دارم به یک نویسنده‌ی مطرح تبدیل شوم.







بخش سوم:

چرا تکنیک‌ها جواب
نمی‌دهند؟

چرا تکنیک‌ها جواب نمی‌دهد؟

۱. عدم شناخت مسئله اصلی

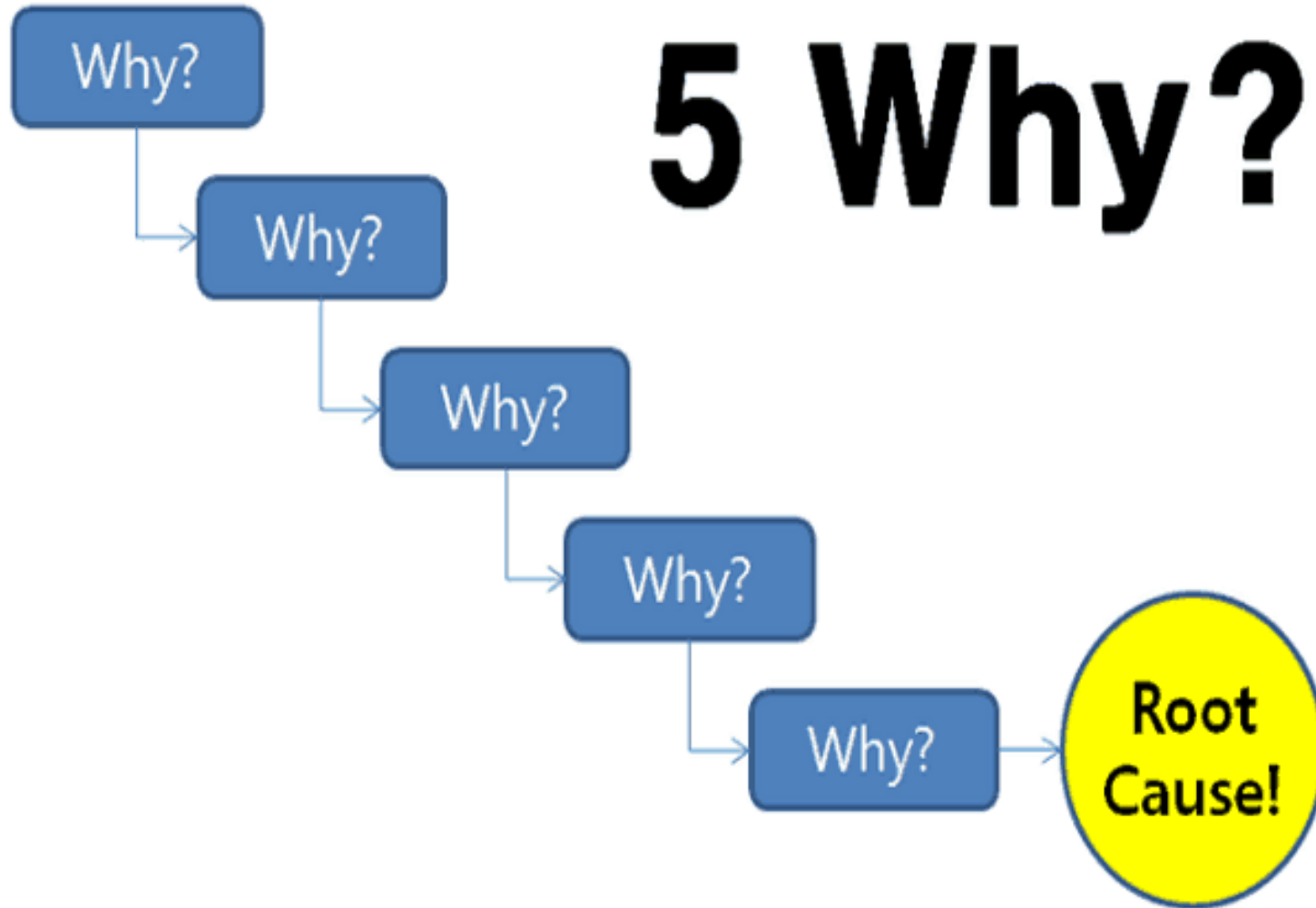
۲. ندانستن راه حل مناسب

۳. شرایط نامناسب ما

سوال مهم ۱ :

چطور مسئله یا مشکل اصلی را پیدا
کنیم؟

5 Why?



لازم نیست دقیقاً ۵ تا باشد!

دیگه کلاس نمی‌رم.

دیگه کلاس نمی‌رم.

۱. چرا؟ مدرسه رو دوست ندارم.
۲. چرا؟ مدرسه حال به هم زنه!
۳. چرا؟ بچه‌ها بی تربیت و خودخواه هستن.
۴. چرا؟ الیکا به من گفته ازت متنفرم. / الیکا منو مسخره می‌کنه.
۵. چرا؟ پاک‌کنش رو نمیداد، خودم ازش گرفتم! / اشتباه نوشته بودم.

بازی‌های کودکانه / حساسیت زیادی / معلم سختگیر / ...

کارمنداها خوب کار نمی‌کنند

۱. چرا؟ انگیزه ندارند.
 ۲. چرا؟ حقوقشان را نگرفته‌اند.
 ۳. چرا؟ پول نداشتیم که حقوق بدهیم.
 ۴. چرا؟ کارفرما، پول مان را نمی‌دهد.
 ۵. چرا؟
- باید قسمت آخر کار را انجام دهیم.
حساب شرکت بسته شده.

کارمندا خوب کار نمیکنند

۱. چرا؟ انگیزه ندارند.
۲. چرا؟ اخیراً چند نفر را اخراج کرده‌ایم و می‌ترسند.
۳. چرا؟ قوانین شرکت را رعایت نمی‌کردند.
۴. چرا؟ دوست داشتند هر ساعتی که می‌خواستند بیایند و بروند.
۵. چرا؟ شب‌ها کدنویسی می‌کردند و روزها می‌خواستند بیشتر بخوابند.

کارمنداها خوب کار نمیکنند

۱. چرا؟ روش کار را به خوبی بلد نیستند.
۲. چرا؟ یاد نمیگیرند.
۳. چرا؟ کسی نیست که وقت کند و به خوبی آموزش بدهد.

تکنیک 5W2H برای شناخت بهتر مسئله

	-	+
what		
why		
who		
where		
when		
how		
How much		

وقت نمی‌کنم زبان بخوانم.

- چرا؟
- واقعاً نیاز به زبان داریم یا برای کلاس گذاشتن است؟
- برای فیلم دیدن: انقدر مهم است؟!
- تا حالا نیاز جدی به زبان پیدا کرده‌ام؟
- راه دیگری غیر از یادگیری زبان نیست؟
- الان باید زبان بخوانیم یا بعداً هم می‌شود؟
- الان در چه سطحی هستیم؟
- به چه سطحی می‌خواهیم برسیم؟

یکی از کارگرها از بالای ساختمان سقوط کرده

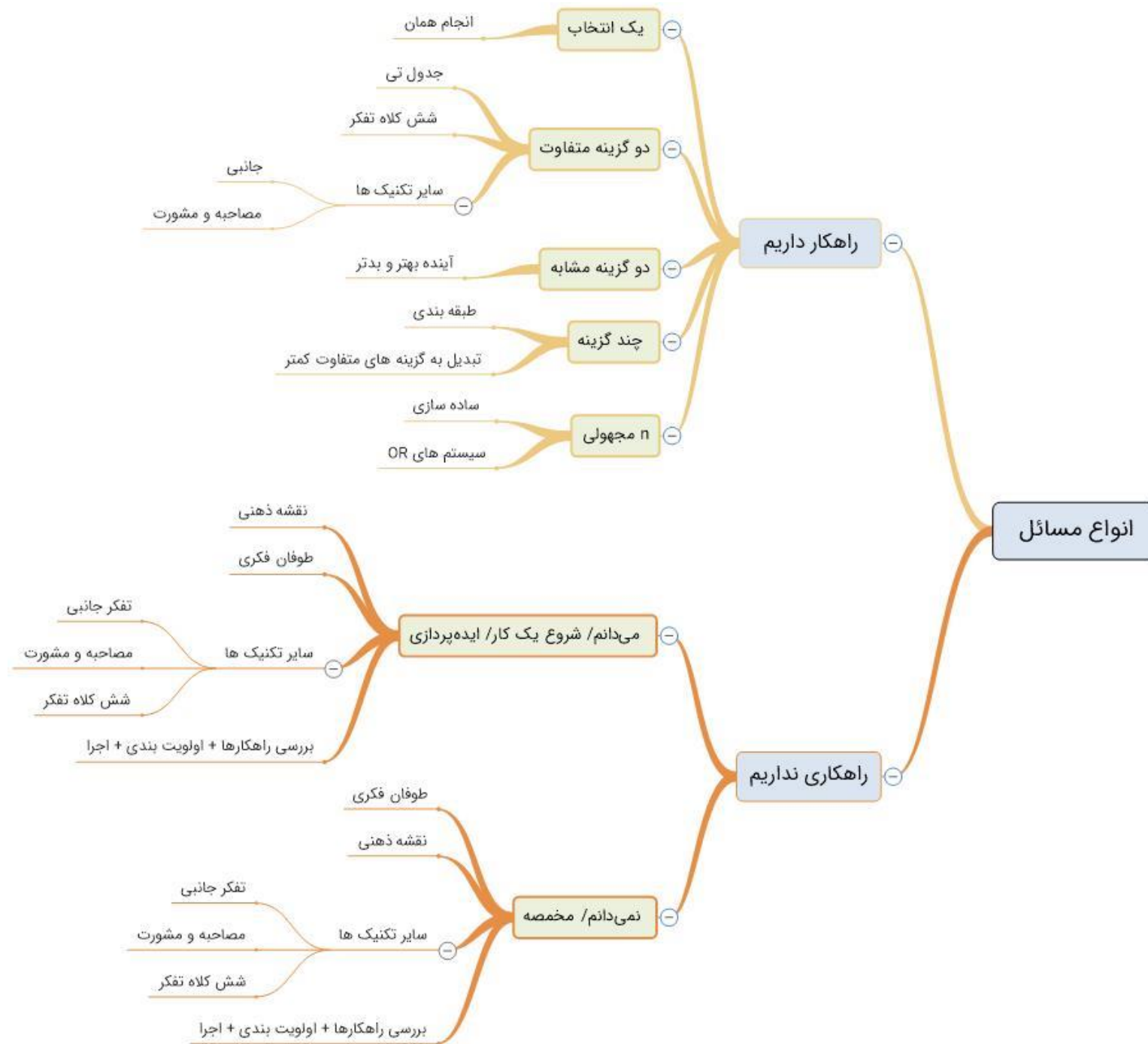
- بی احتیاطی کرده.
- کسی او را هل داده.
- خودش را پرت کرده.
- تاریک بوده و ندیده.
- حفاظ نداشته.
- خیلی خسته بوده.
- تغییری ایجاد شده که او خبر نداشته و طبق روال قبلی عمل کرده.

پولم را نمی‌دهند...

- پول ندارند.
- الان پول ندارند ولی بعداً می‌دهند.
- پول دارند ولی از روی بدجنسی نمی‌خواهند بدهند.
- پول دارند ولی به خاطر نارضایتی از کار، نمی‌خواهند بدهند.
- پول دارند، راضی هم هستند ولی یک نفر زیرآب من را زده است!
- پول دارند، ولی بروکراسی اداری‌شان بسیار طولانی و آزاردهنده است.

سوال مهم ۲ :

راه حل ما مناسب مسئله مان است؟



سوال مهم ۳ :

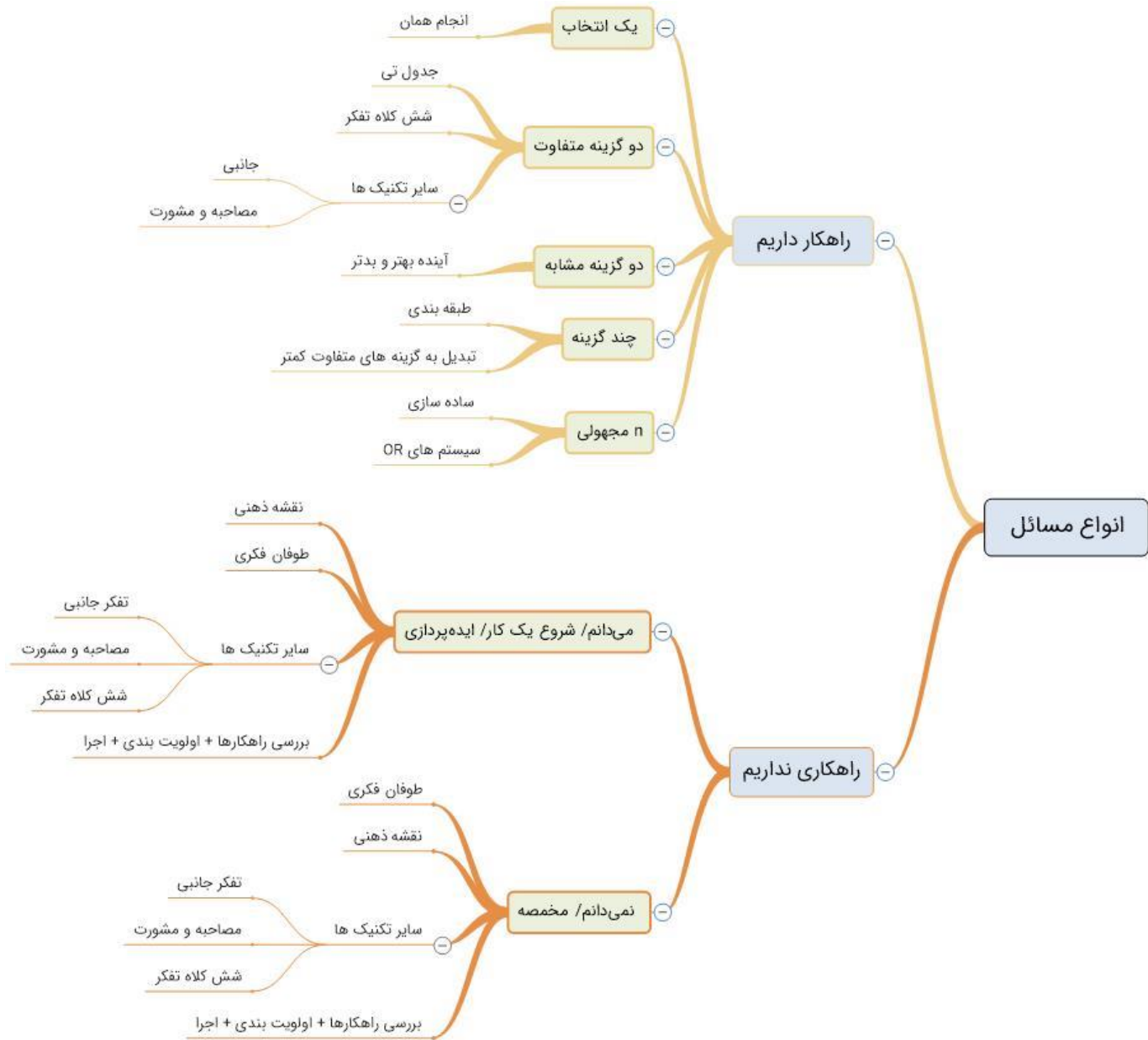
در شرایط خوبی هستم؟

شرایط و وضعیت ما

- ذینفعان
- Meditation / تفکر سریع و آهسته
- خارج از قالب شخصی / در نقش کوچ:
 - اگر ما مشاور بودیم
 - اگر فلانی جای ما بود
 - الگوهای تکراری موفق
- خطاهای ذهنی
- محل / زمان / انرژی
- باورها، برداشت‌ها، ارزش‌ها، تجربه‌ها
- Mind Fullness ذهن آگاهی
- شخصیت - ریسک، عملگرایی
- دانش و تخصص ما
- میزان ابهام و اطلاعات موجود
- میزان درگیری / تاثیر - معامله باز
- تعصب و وابستگی به راه حل
- اگر بشود / اگر نشود
- مسئله‌ای در آنطرف اتاق

جمع‌بندی

- شناخت مسئله اصلی
- راه حل مناسب مسئله
- شرایط فکر کردن ما



با سپاس از توجه و همراهی شما



شاهین شاکری

مدیران ایران

۰۲۱ - ۴۴۸۴۱۹۹۱

shakeri@modiriran.ir

info@modiriran.ir

[@modiriran](https://www.modiriran.ir)