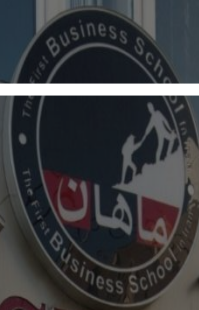


MAHAN BUSINESS SCHOOL



تفکر انتقادی، حل مسائل پیچیده و تصمیم گیری خلاق

علی خادم الرضا

تغییر اندیش مدیریت



نام و نام خانوادگی
شغل و فعالیت حرفه ای
تحصیلات
اهداف و علایق
دلیل حضور در دوره
دیدگاه شما در ارتباط با موضوع کلاس



علی خادم الرضا؛

معلم، مؤلف و مشاور کارآفرینی و مدیریت کسب و کار

PhD - دکتری تخصصی کارآفرینی

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (استعداد درخشان)

MA - کارشناسی ارشد کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (رتبه ۲ کنکور)

MA - کارشناسی ارشد شهرسازی گرایش برنامه ریزی شهری و منطقه ای

پرديس هنرهای زیبا دانشگاه تهران (رتبه ۴۸ کنکور)

DBA - مدیریت کسب و کار، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

MBA - مدیریت استراتژیک Elearnever

MBA - مدیریت بازاریابی Elearnever

MBA - مدیریت کسب و کار - سازمان فنی و حرفه ای کشور

مؤسس و مدیر عامل شرکت کیمیا فکر بزرگ

نویسنده و صاحب امتیاز ۲۰ کتاب و مقاله آکادمیک و ژورنالی

نویسنده بیش از ۹۰۰ نوشته در دو وبسایت شخصی و شرکتی

پادکست رادیو کارآفرینی

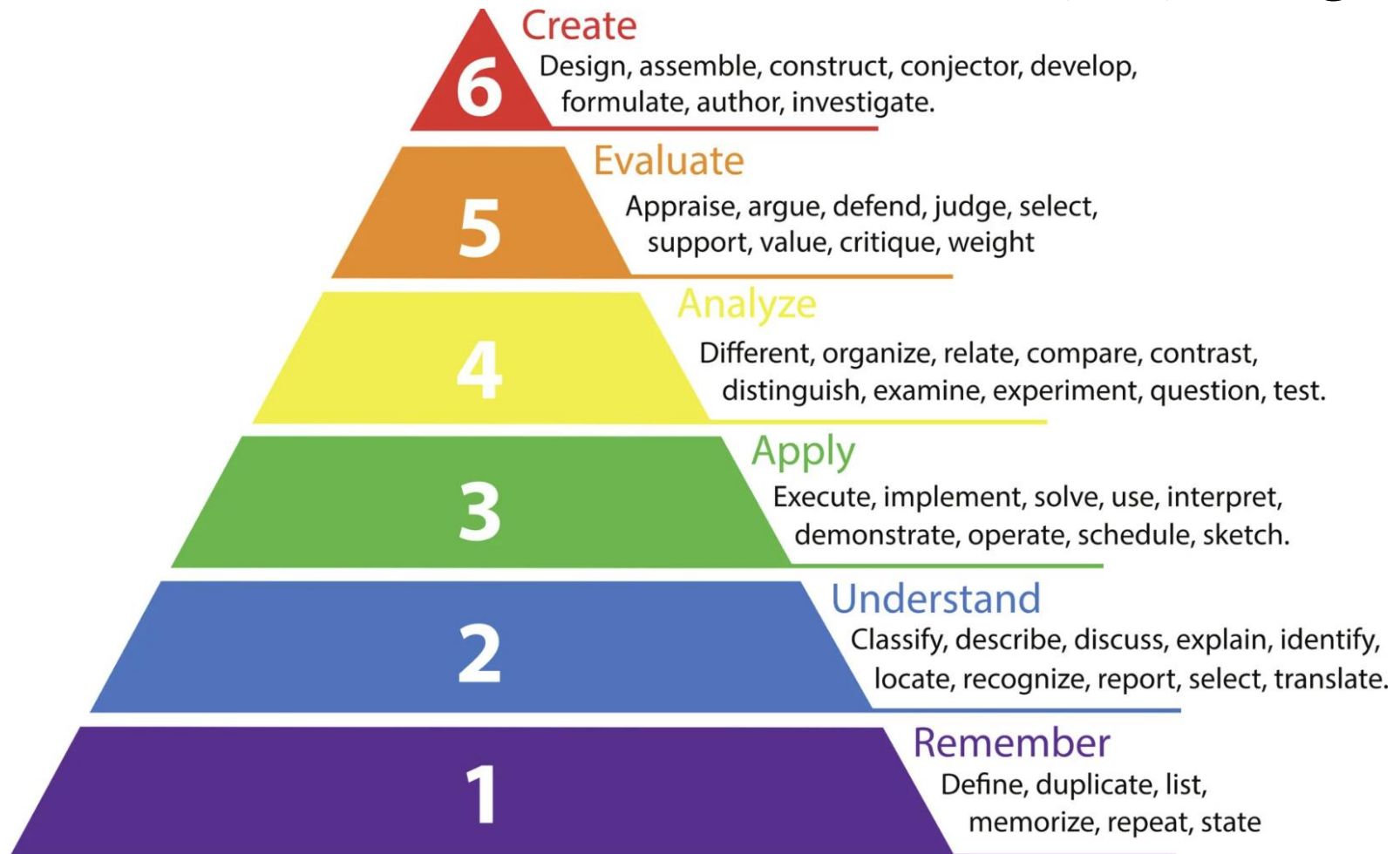
پادکست آموزش کارآفرینی با هوش مصنوعی

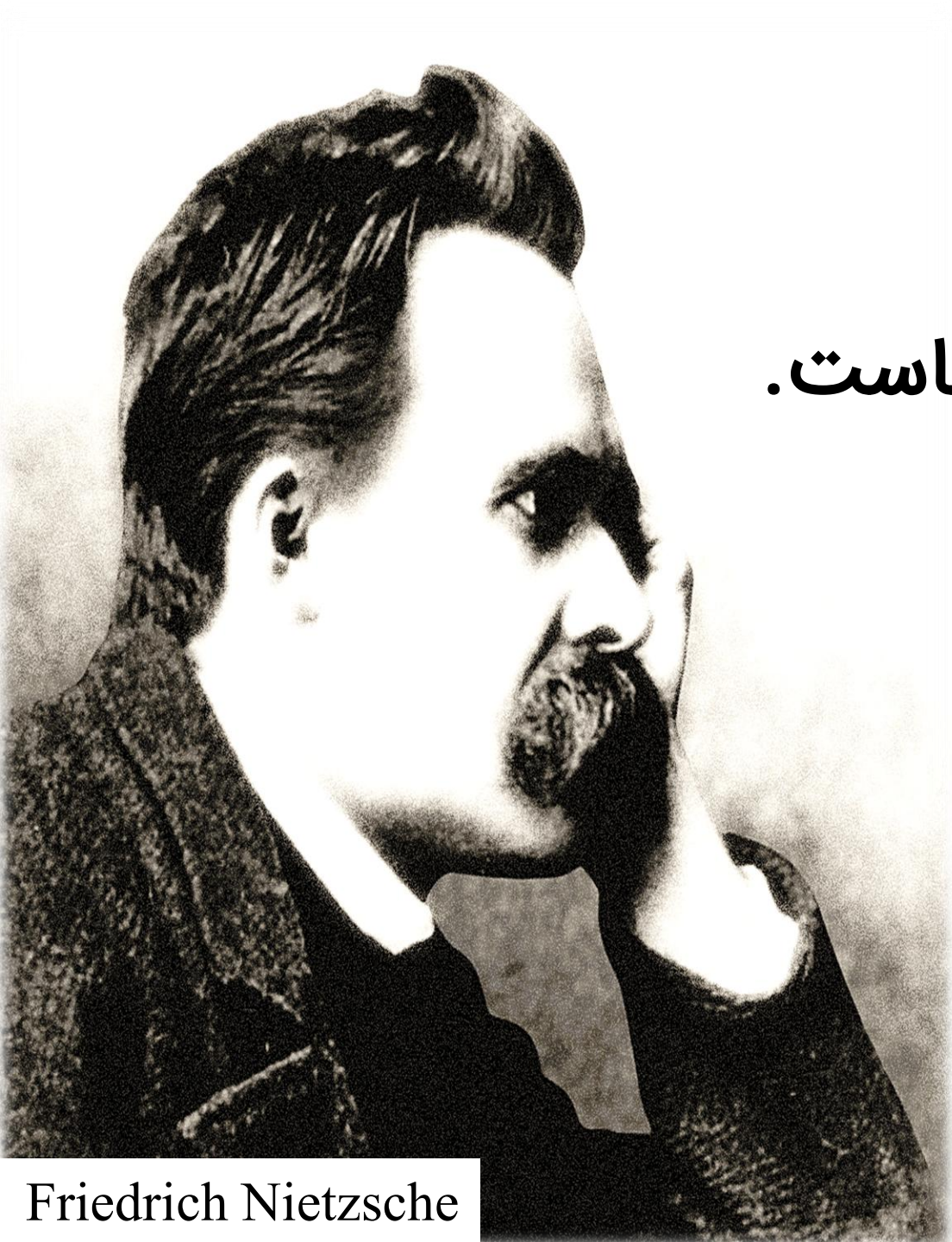
www.Alikhademoreza.ir

www.linkedin.com/in/ali-khademoreza

www.Instagram.com/Kasbokar_movafagh

سطوح یادگیری بر اساس Bloom's Taxonomy





حقیقت،

لشکری از استعاره هاست.

www.Alikhademoreza.ir

Friedrich Nietzsche



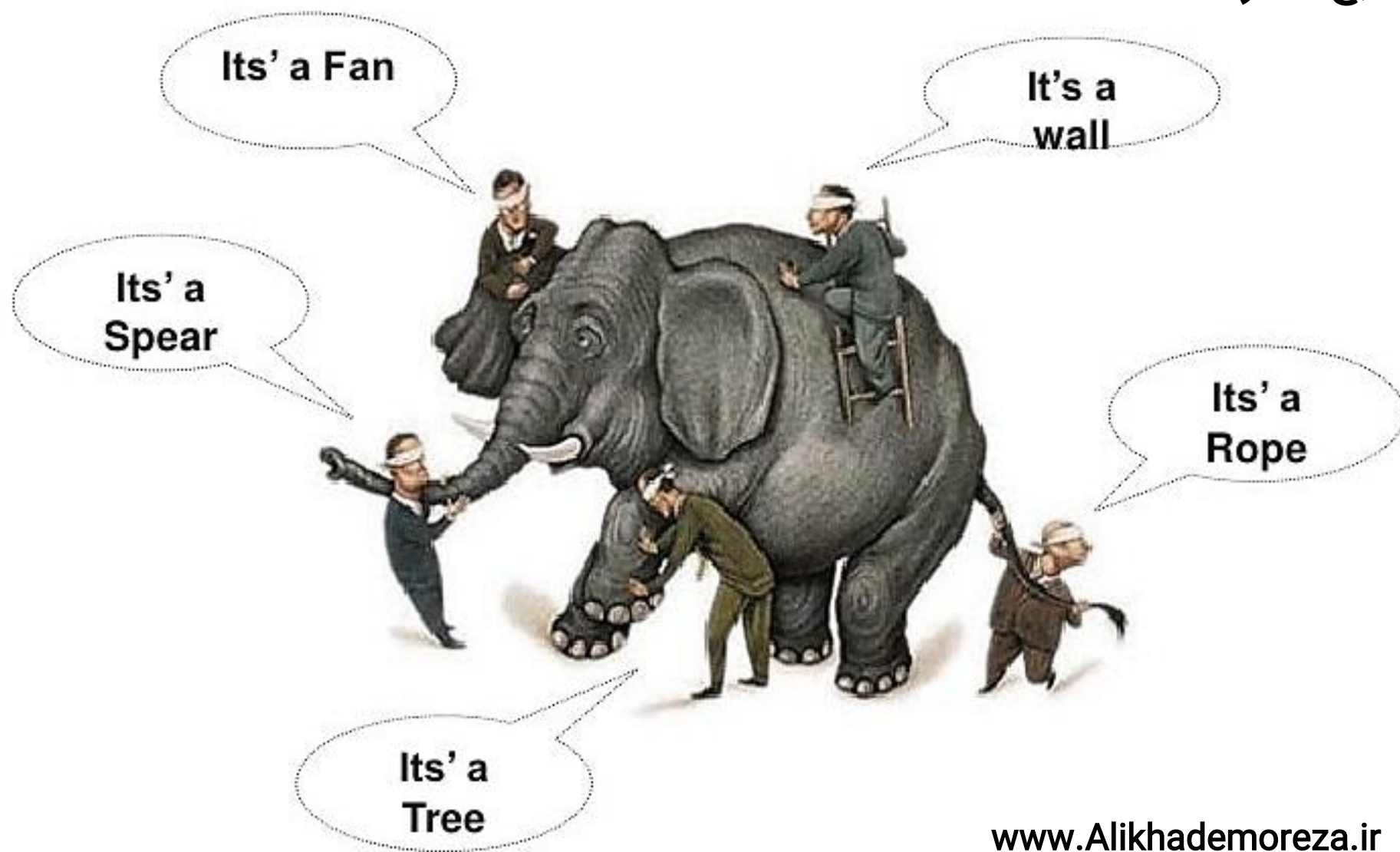








جهان تفسیری تابع ناظر



- بالاترین دستاورد علوم انسانی
- مفهوم یا برساخت
- مفهوم سازی، ابزار تفکر
- درونی سازی دنیای بیرون در ذهن



فهم

- حضور در دل وقایع و پرورش برساختهای خود
- تسخیر معانی نهفته در میان رویدادها
- ایجاد ارتباط معنادار میان داده ها، میان دانش پیشین و دانش در حال کسب
- استخراج الگوها
- شناسایی انگیزه نهفته پشت یا پدیده
- شناسایی و برداشت و خلق تعاریف از یک پدیده

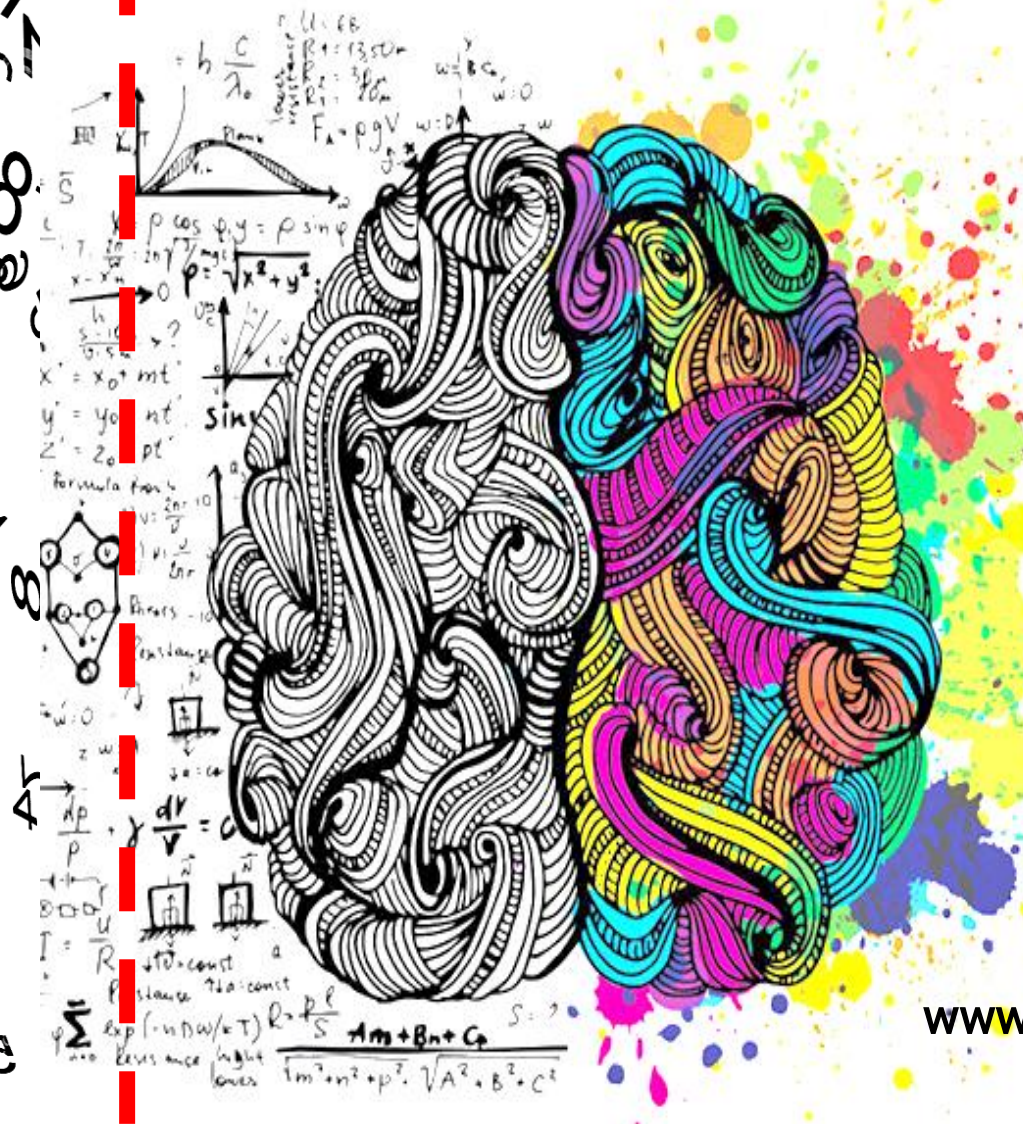
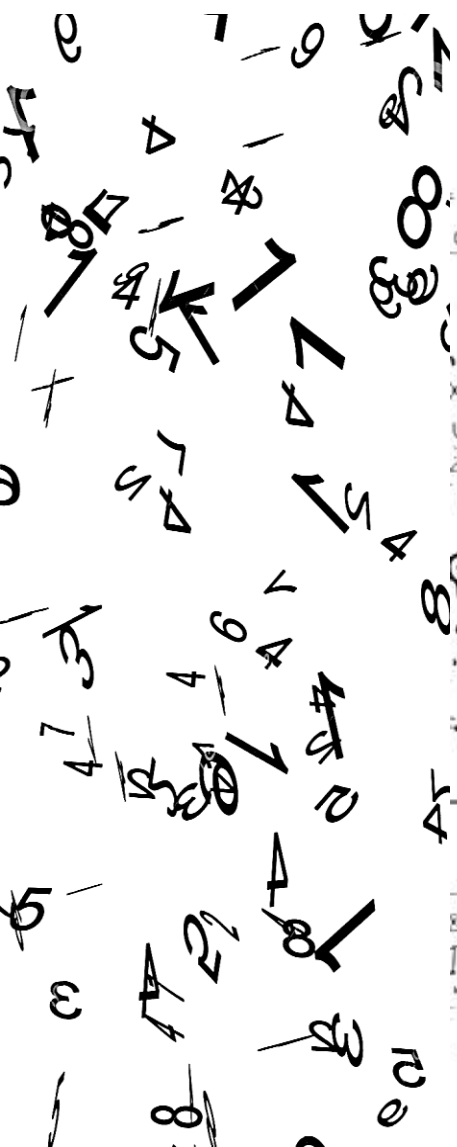
داده ها ورودی از جهان



فلسفه، چارچوب نظری، دیدگاه، جهانبینی



تفسیر و معنا



بسیاری بدون چارچوب فکری، فلسفه زندگی و بنیان های نظری زندگی می کنند؛

- مهارت ندارند
- فراغت ندارند
- تمایل ندارند
- آموزش دیده اند که نباید بررسی کنند
- جاهل و نادانی
- تربیت شدند تا با شتاب زندگی کنند
- کودک هستند
- اسیر سنت هستند
- سردرگم امور زندگی هستند
- به دنبال لذت هستند
- جسارت ندارند
- صبوری ندارند

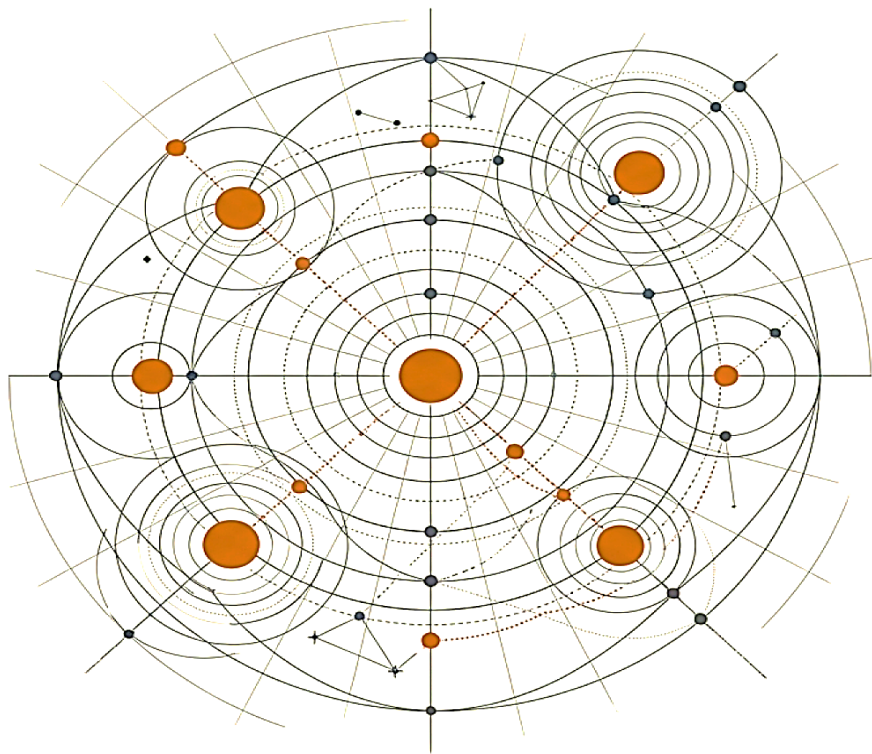
www.Alikhademoreza.ir

John Locke

چهارچوب تحلیل Edgar Schein

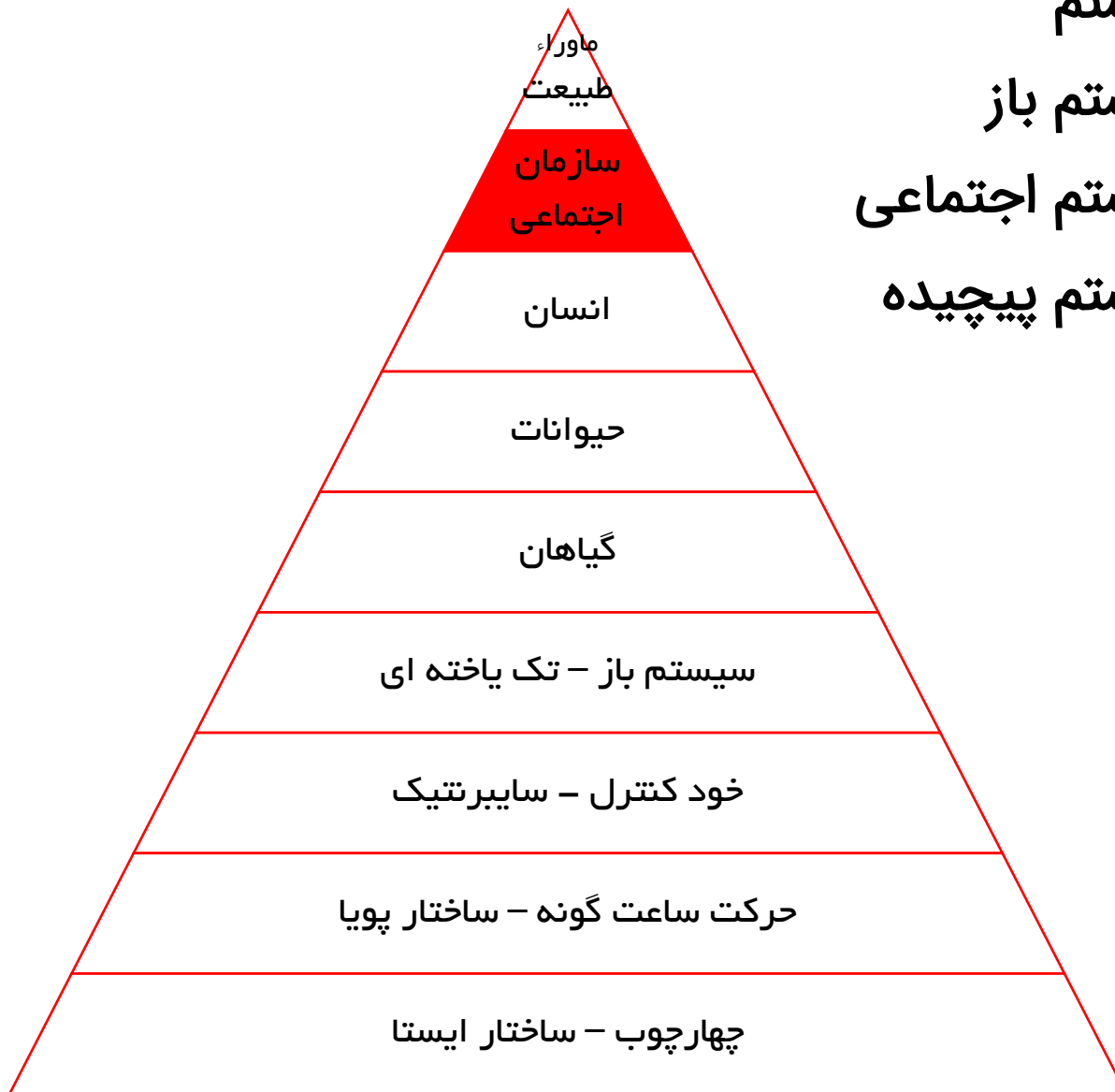


مجموعه‌ای از عناصر که در کنار هم فعالیت می‌کنند،
با یکدیگر ارتباط و تعامل دارند و فعالیت آن‌ها همدیگر را تکمیل می‌کند.
یک کل واحد و در راستای یک هدف مشخص
به صورت کلی یک رفتار دارد، با حذف هریک از اجزا آن رفتار تغییر می‌کند.
دارای مرز (ذهنی)



کسب و کار به مثابه سیستم

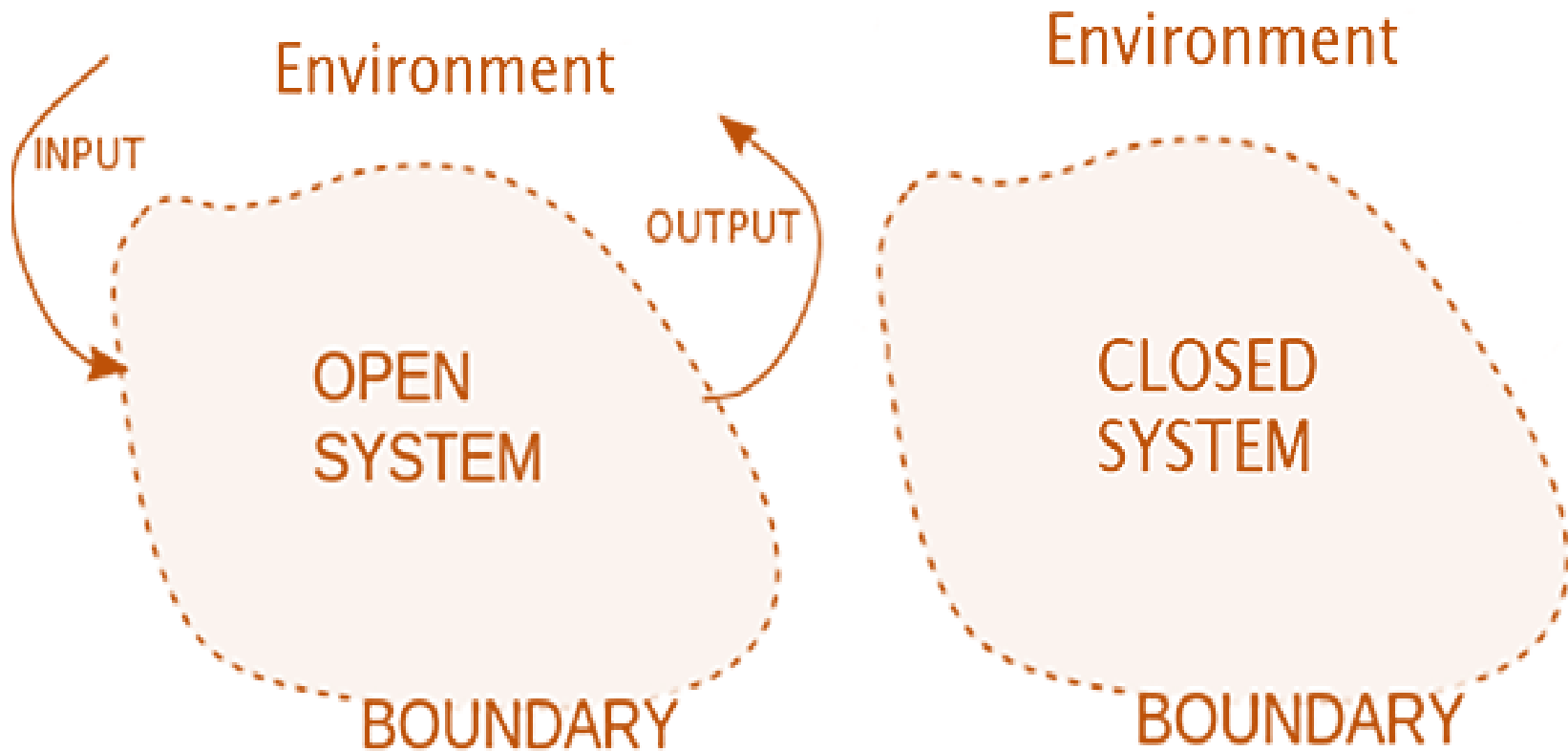
- کسب و کار به مثابه سیستم
- کسب و کار به مثابه سیستم باز
- کسب و کار به مثابه سیستم اجتماعی
- کسب و کار به مثابه سیستم پیچیده



Kenneth Boulding

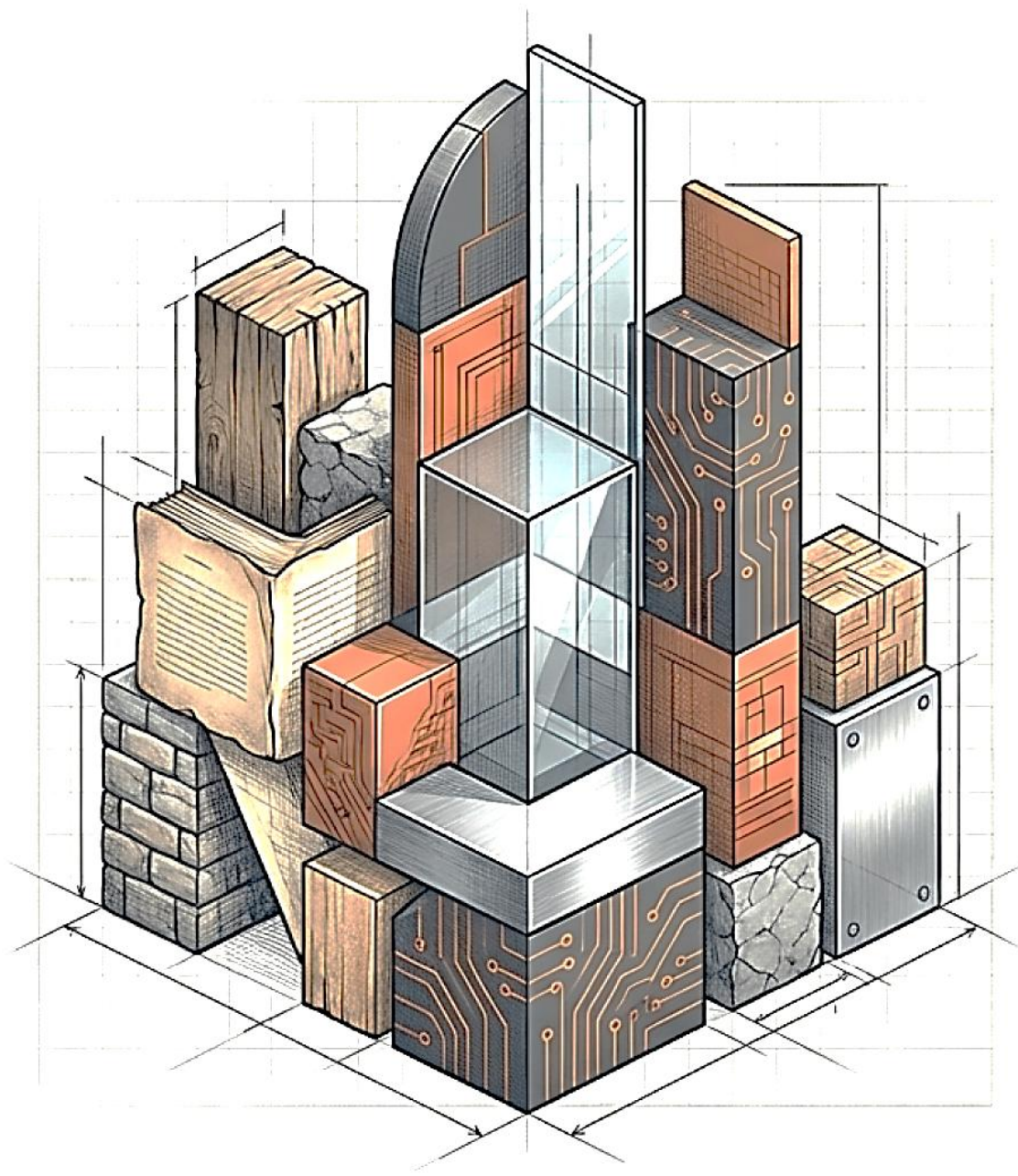
- تعریف محیط کسب و کار
- درونی - بیرونی
- محیط به مثابه بستر سیستم کسب و کار
- نقش تعیین کننده محیط بر نوع و محدوده عملکرد
- منشاء فرصت و تهدید
- شناسایی قوت و ضعف





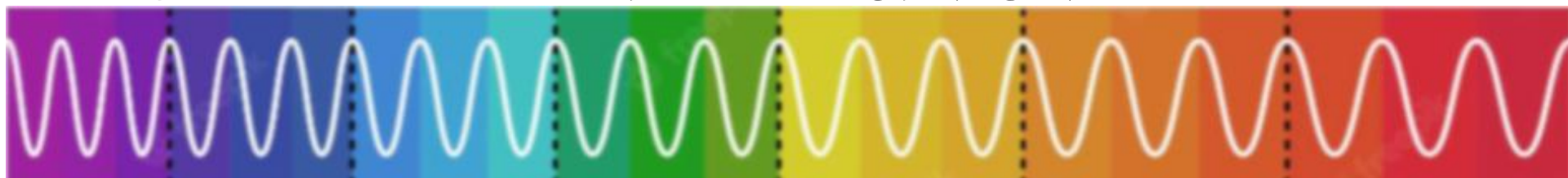
سلسله مراتب اهداف غایی کسب و کار

- بقاء
- رشد
- توسعه



- بازه ای از جهالت کامل تا یقین
- عدم قطعیت زیر مجموعه ای از نادانشی
- «نادانشی» فصل مشترک تمام تعاریف کلاسیک کارآفرینی
- کاربرد اشتباه انواع نادانشی با عدم قطعیت
- ابهام در مفهوم و استفاده نادرست از واژه مشکل ساز است
- نیاز به نگاه دقیق به عدم قطعیت به مثابه پایه ای برای عمل کارآفرینانه

جهالت مطلق | بازه ای از انواع ناآگاهی ها و مشکلات دانش | یقین مطلق



۱- ریسک

- آگاهی از متغیرها
- در حوزه دانش و اتفاقات و احتمالات
- قابل محاسبه
- می‌دانیم که نمی‌دانیم



انواع ریسک

- شخصی (مالی، شغلی، خانوادگی و اجتماعی)
- کسب و کار (بازار، عملیات، برند، اعتماد، محصول و...)

راهبردهای مدیریت ریسک

- اجتناب ریسک
- کاهش ریسک
- پذیرش ریسک
- انتقال ریسک



۲- ابهام Ambiguity

- نبود معنی و الگو
- مشکل در تفسیر اطلاعات
- دنیای «واقعی» بر ساخته «ساختار اجتماعی»
- برخواسته از؛

اهداف مبهم، فناوری ناقص درک شده،

تاریخی با تفسیر سخت، مشکلات نامشخص،

ارزشها و اهداف در تضاد، درک محدود از روابط علی

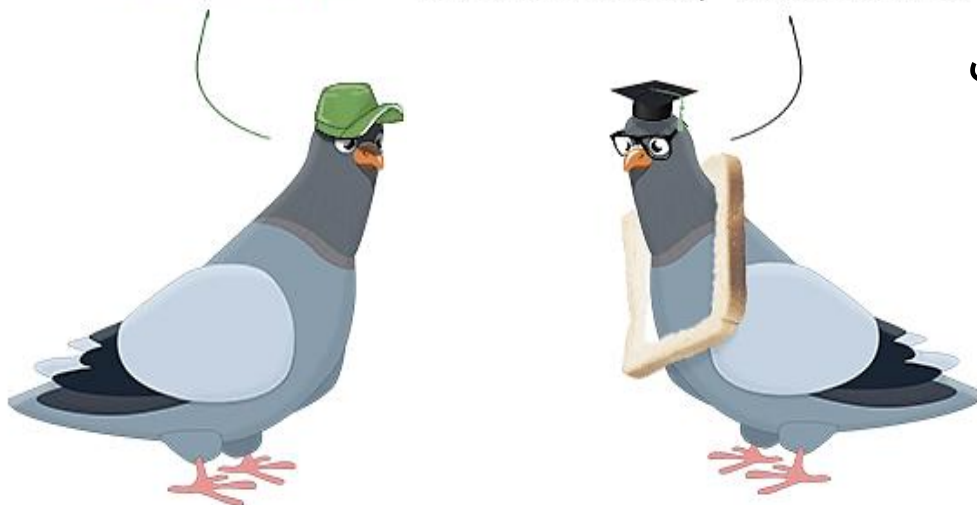


۳- دوپهلویی Equivocality

- چند معنایی و چند تفسیری
- روایت چندپهلو در تعریف واقعیت و هر تفسیر به صورت مستقل شفاف
- از نگاه ناظر

what are other words for equivocality?

ambiguity, equivocate, vagueness, equivocation, uncertainty, double meaning, tergiversation, indefiniteness, doubtfulness

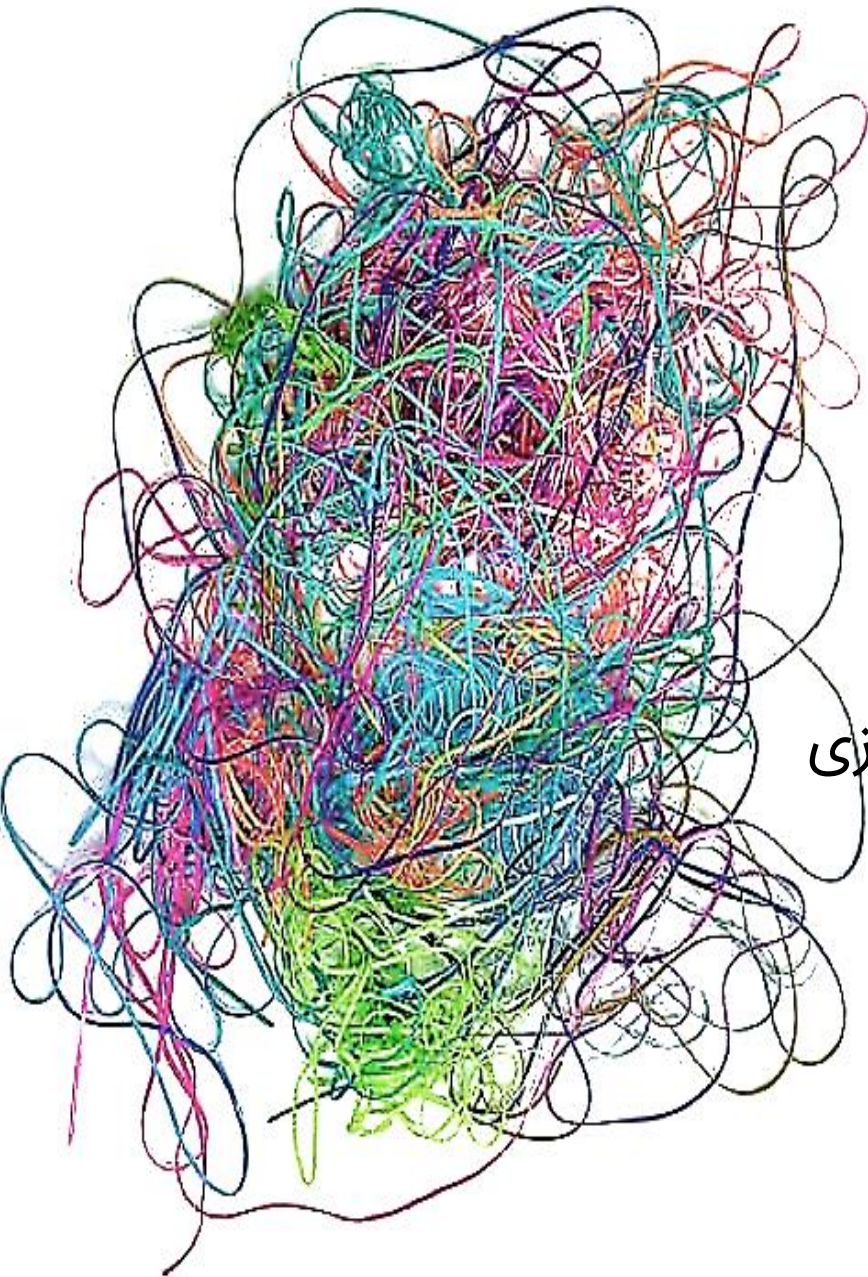


- نیاز به اطلاعات بیشتر نیست
- اطلاعات بیشتر = بدتر شدن مشکل
- مشکل نه جهالت، بلکه گیج شدن است
- نیازمند پاسخ عینی

- تشریک نقطه نظرها و تحلیل مشترک

۴- پیچیدگی Complexity

- پیچیدگی در جزئیات
- پیچیدگی در پویایی
- حجم اطلاعات درون سیستم بالا
- دارای ماهیتی غیرخطی
- بازه گسترده ای از عوامل نامتجانس در بازی



۵- عدم قطعیت Uncertainty

- عدم قطعیت، محیط کارآفرینی را تعریف می کند
- افق‌های پیش رو مبهم
- ناشناخته ها بیشتر از شناخته ها
- روابط علی معلولی ناشناخته
- نمی‌دانیم که نمی‌دانیم
- مسائل بدخیم و بغرنج



۵- عدم قطعیت Uncertainty

ریشه تمدن انسانی



Douglass North

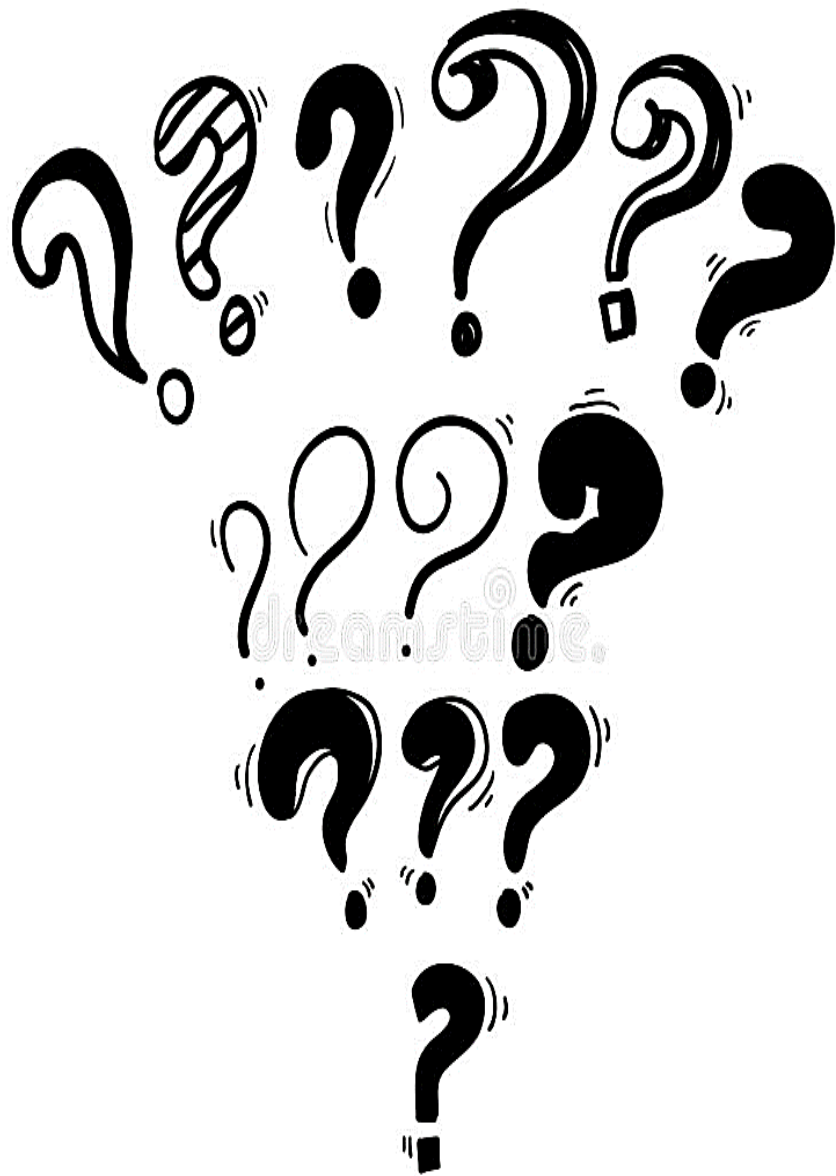


Frank knight

۵- عدم قطعیت Uncertainty

سود کارآفرینانه Pure Profit

- نوآوری
- انطباق
- عدم قطعیت



انواع عدم قطعیت

عدم قطعیت وضعیتی

عدم قطعیت تأثیر

عدم قطعیت پاسخ

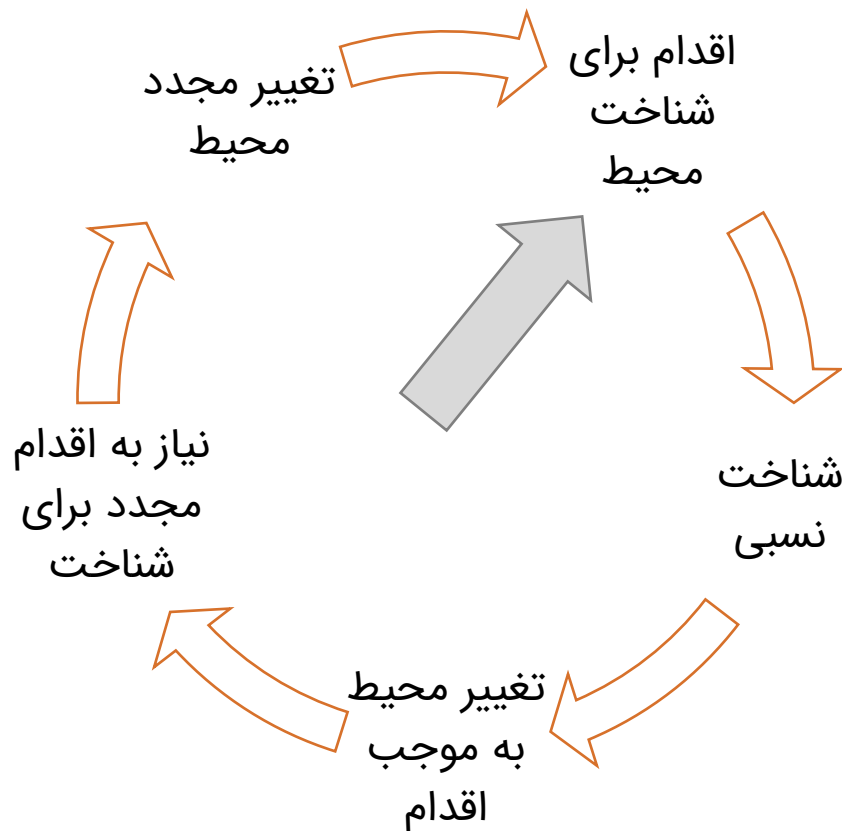
مشکلات تجمیعی در ظهور عدم قطعیت

اثرگذاری تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه بر محیط

اقدامات متنوع از بازیگران متعدد

فضای تصمیم گیری ذهنی و اجتماعی

اقدام برای شناخت، تغییر به موجب اقدام!



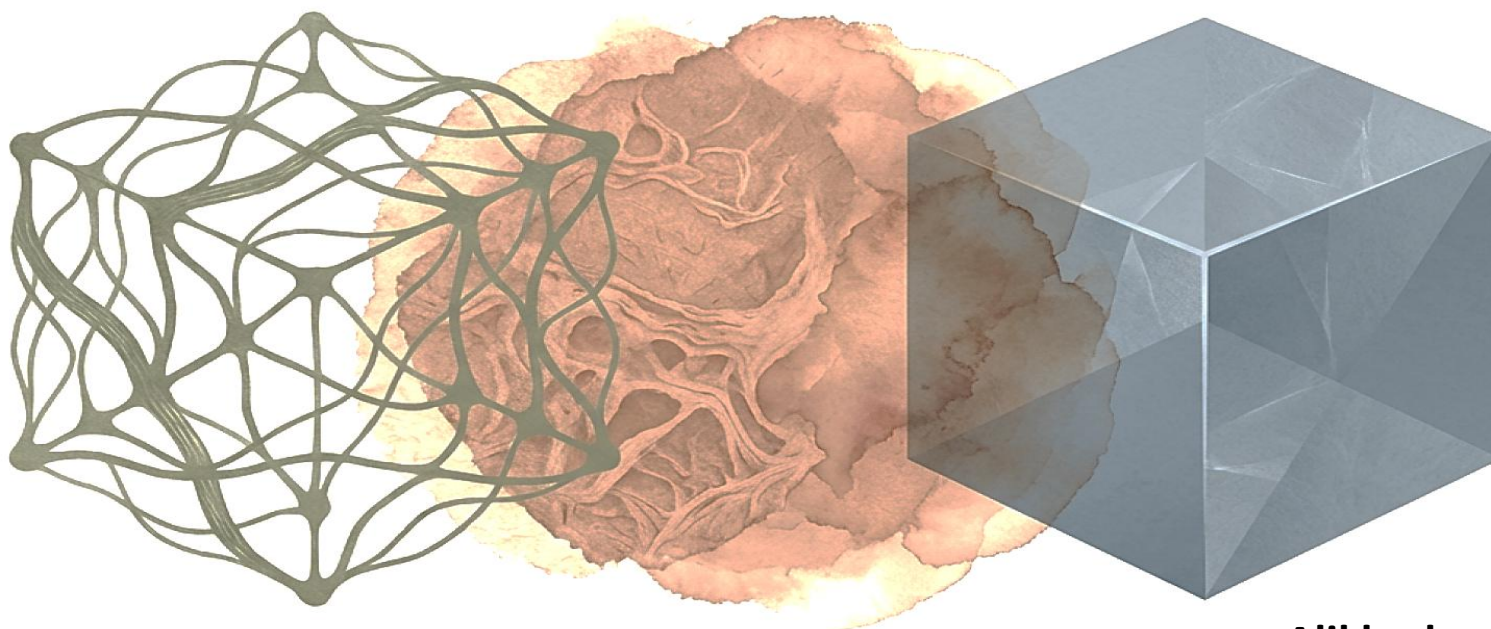
مسائل بدخیم و بغرنج



- تعداد ذی‌نفعان زیاد
- اولویت‌های مختلف
- تغییر مساله با هر تلاش
- برای حل آن
- هیچ نشانی از پاسخ
- هیچ فرمول و راه حل قطعی
- منحصربه‌فرد

تصمیم گیری در عدم قطعیت

۱. حداکثر حداکثرها
۲. حداکثر حداقل ها
۳. تصمیم گیری مبتنی بر ارزشها



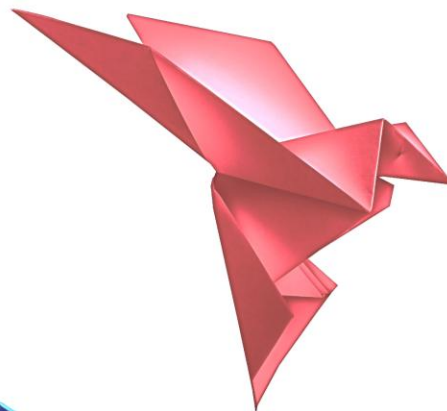
تفکر انتقادی

- کیفیت تفکر، کیفیت زندگی
- مهارت تفکر
- برخلاف جسم

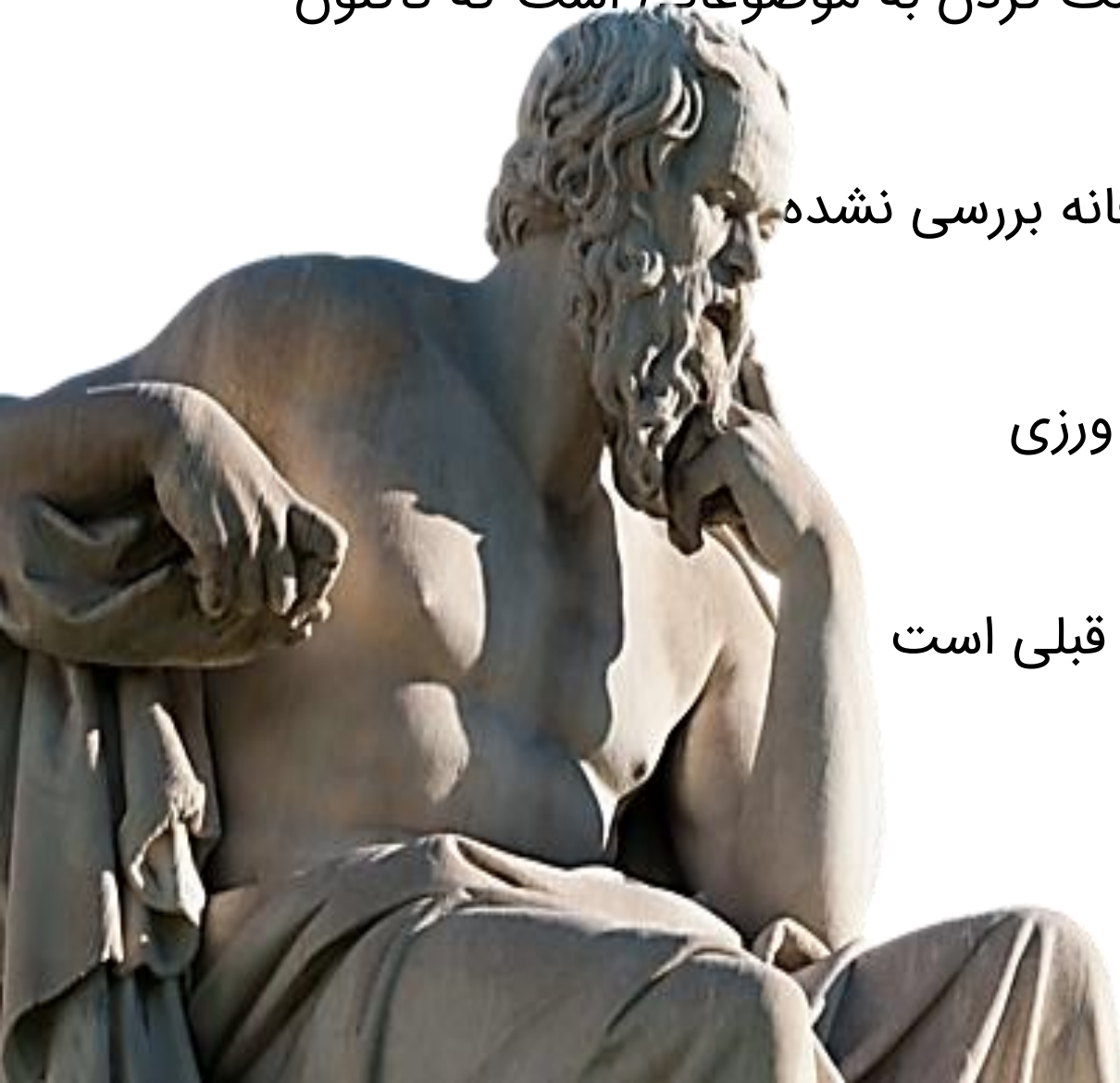


مراحل چهارگانه درک

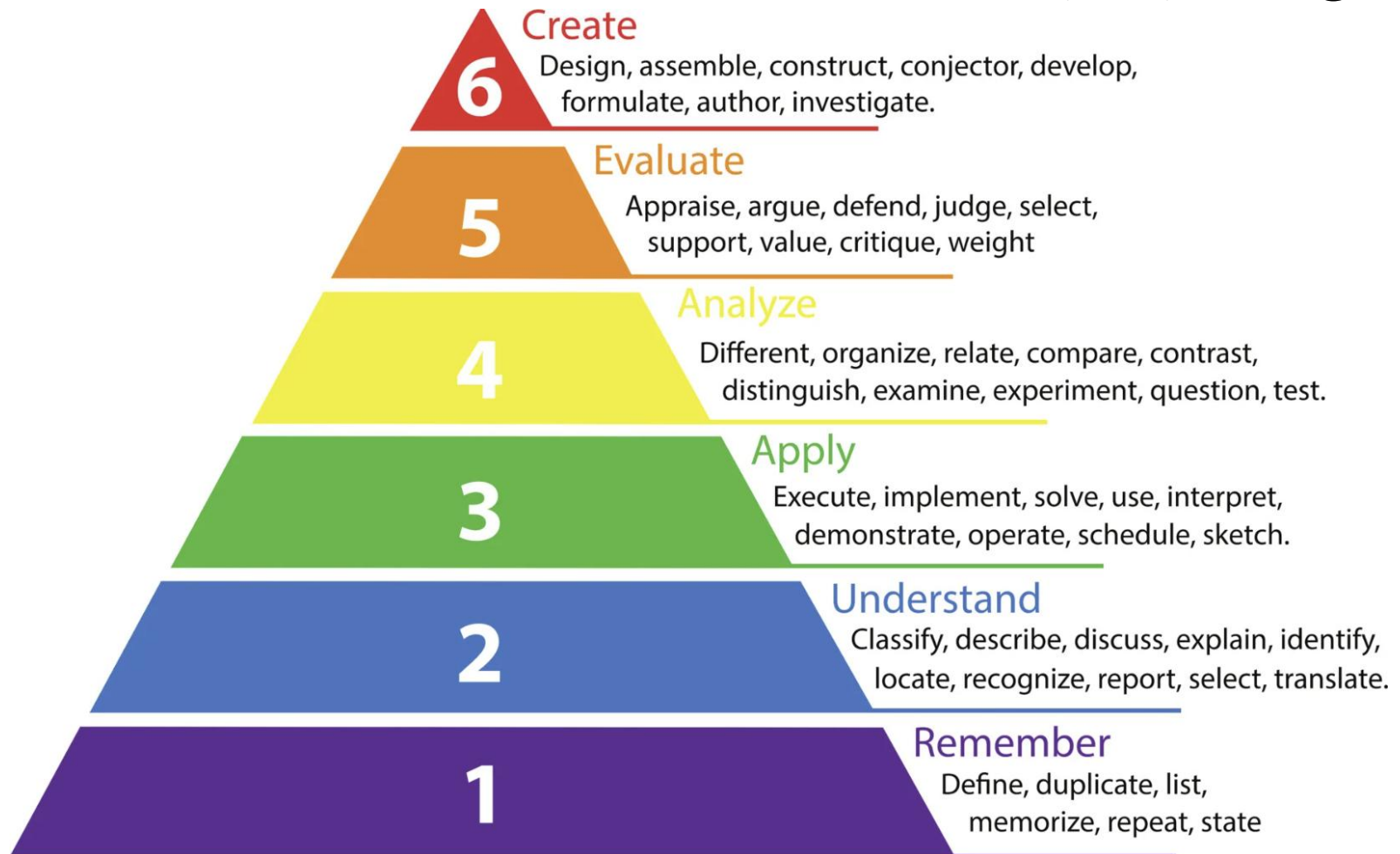
۱. درک حسی
۲. درک احساسی و عاطفی
۳. درک فکری و عقلی
۴. تفکر انتقادی



- پیش نیاز تفکر نقادانه، شک کردن به موضوعات، است که تاکنون بدیهی می پنداشتیم
- تا مطلبی دقیق و موشکافانه بررسی نشده قبول یا رد نشود.
- دشوارترین مرحله فلسفه ورزی نه فهم مطالب جدید، بلکه توانایی کنار گذاشتن مطالب قبلی است



سطوح یادگیری بر اساس Bloom's Taxonomy



مهمترین خصلت های فکری مورد نیاز برای تفکر نقادانه؛

- کنجکاوی فکری
- مطلع و با معلومات
- ذهن باز (آماده شنیدن برای فهمیدن)
- متکی به دلیل و برهان
- تواضع فکری
- شهامت فکری
- صداقت فکری

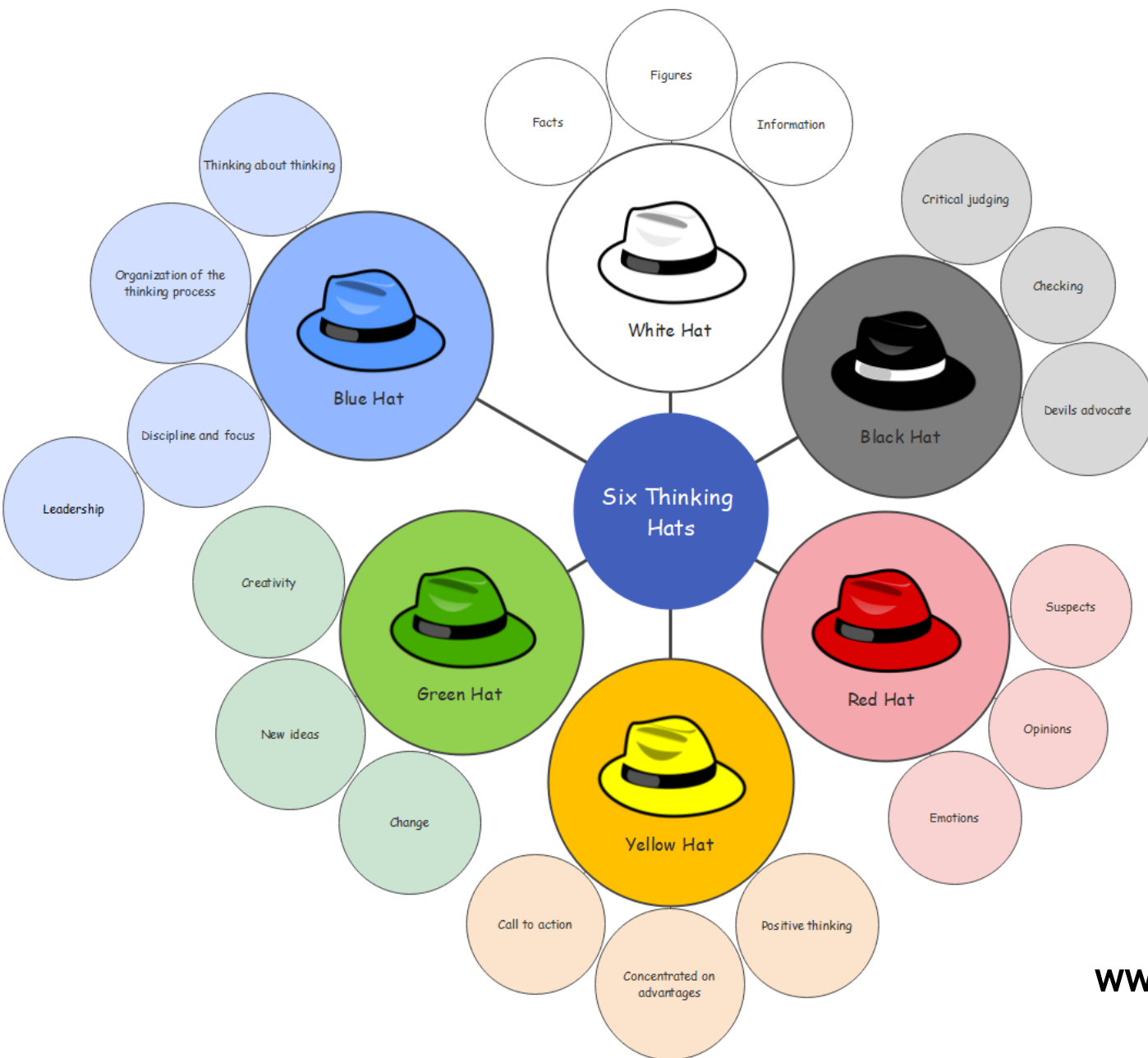
مهمترین خصلت های فکری مورد نیاز برای تفکر نقادانه؛

- استقلال فکری
- پشتکار فکری
- همدلی فکری
- انصاف فکری
- شک گرایی



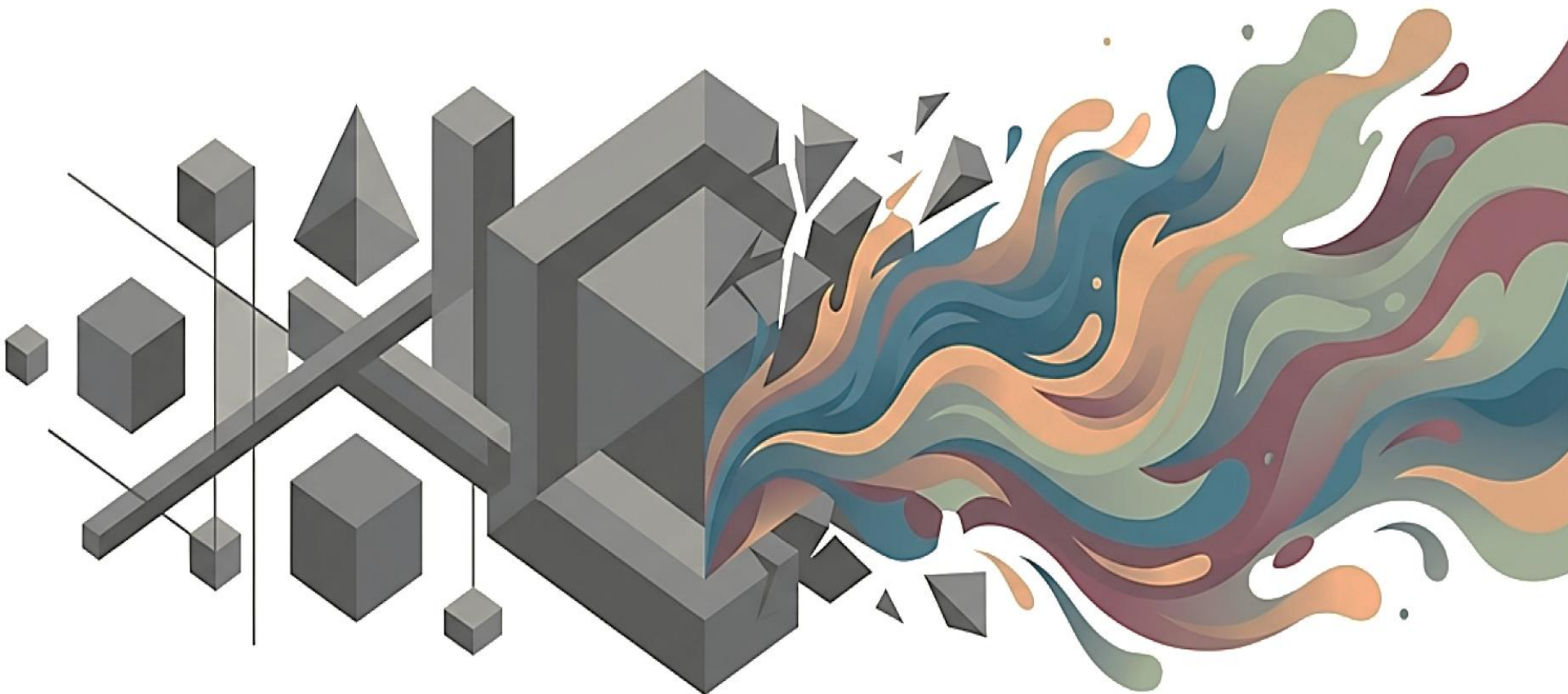
شش کلاه تفکر

ادوارد دو بونو

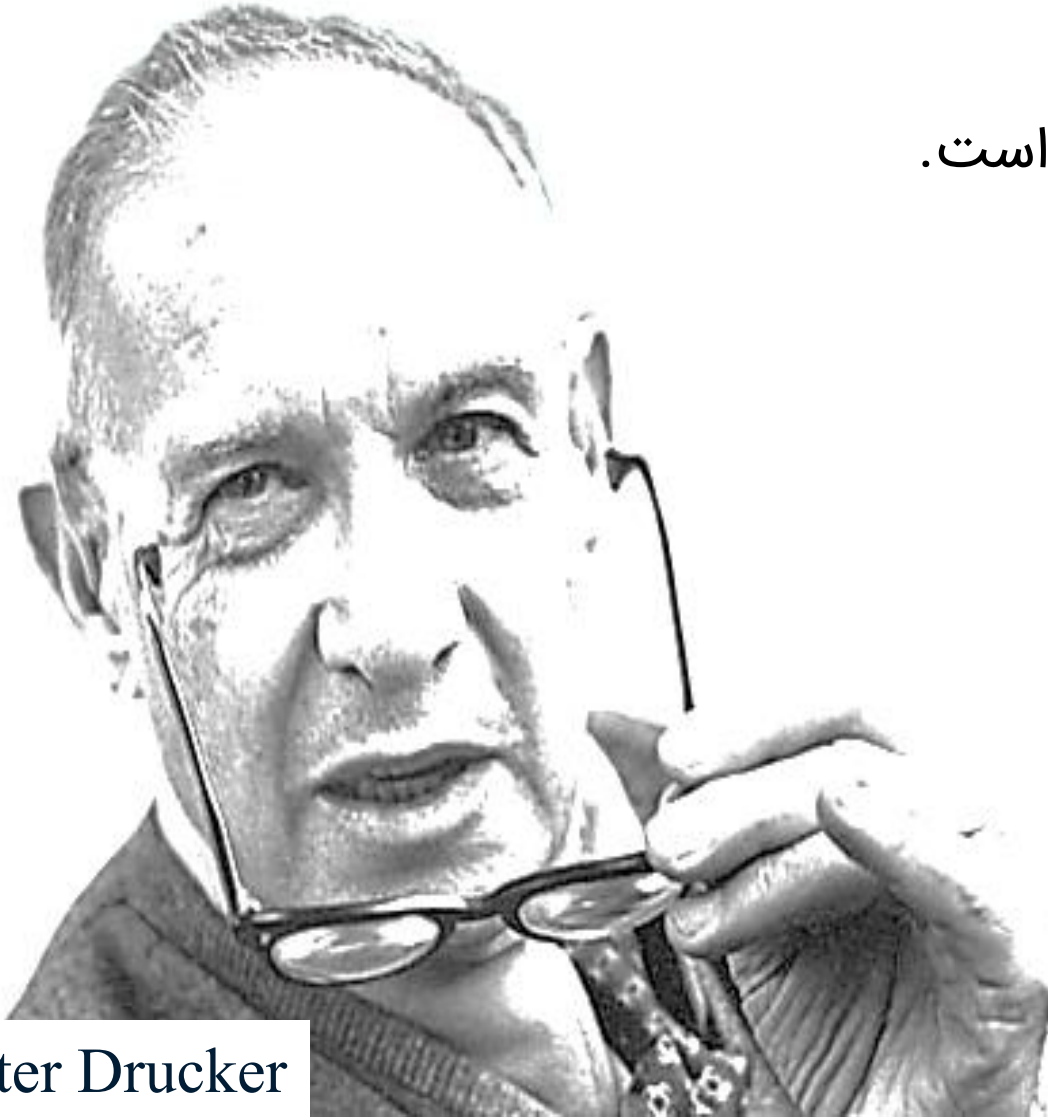


الگوهای تصمیم‌گیری و اقدام در شرایط پیچیده

رشد و بلوغ ذهنی و دانشی
زندگی سراسر مسئله است



عمومی ترین منبع اشتباهات در تصمیمات مدیریتی،
تأکید بر یافتن پاسخ درست،
به جای پرسیدن سوالات درست است.

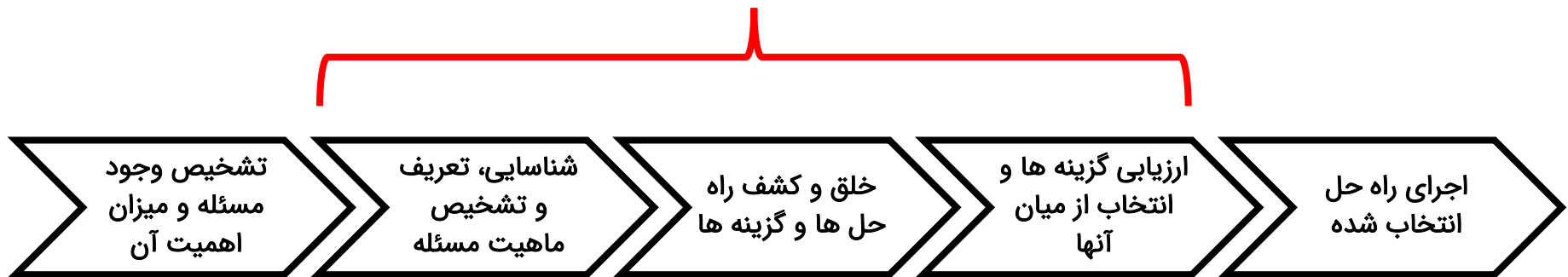


Peter Drucker

تصمیم گیری و حل مسئله

فرآیند شناسایی و حل مسئله
فعالیت اصلی در کسب و کار، مدیریت و زندگی

تصمیم گیری



مسئله یابی

حل مسئله



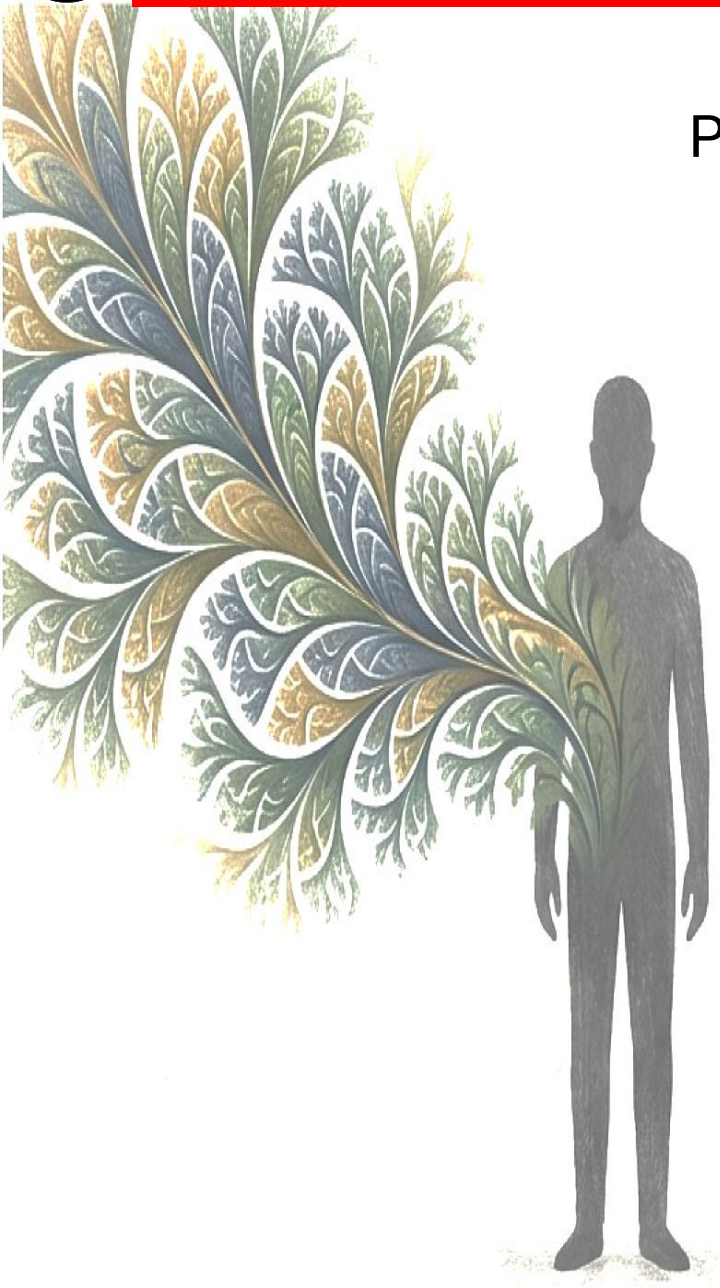
انحراف از عملکرد گذشته
انحراف از برنامه ها
ادراک دیگران
تهدیدات رقبا
تغییرات محیطی
ادراکات شخصی

رویکرد های برخورد با مسئله

۱. مسئله گریزی و پنهان کاری Passive/Reactive

۲. حل مسئله Active

۳. مسئله جویی Proactive



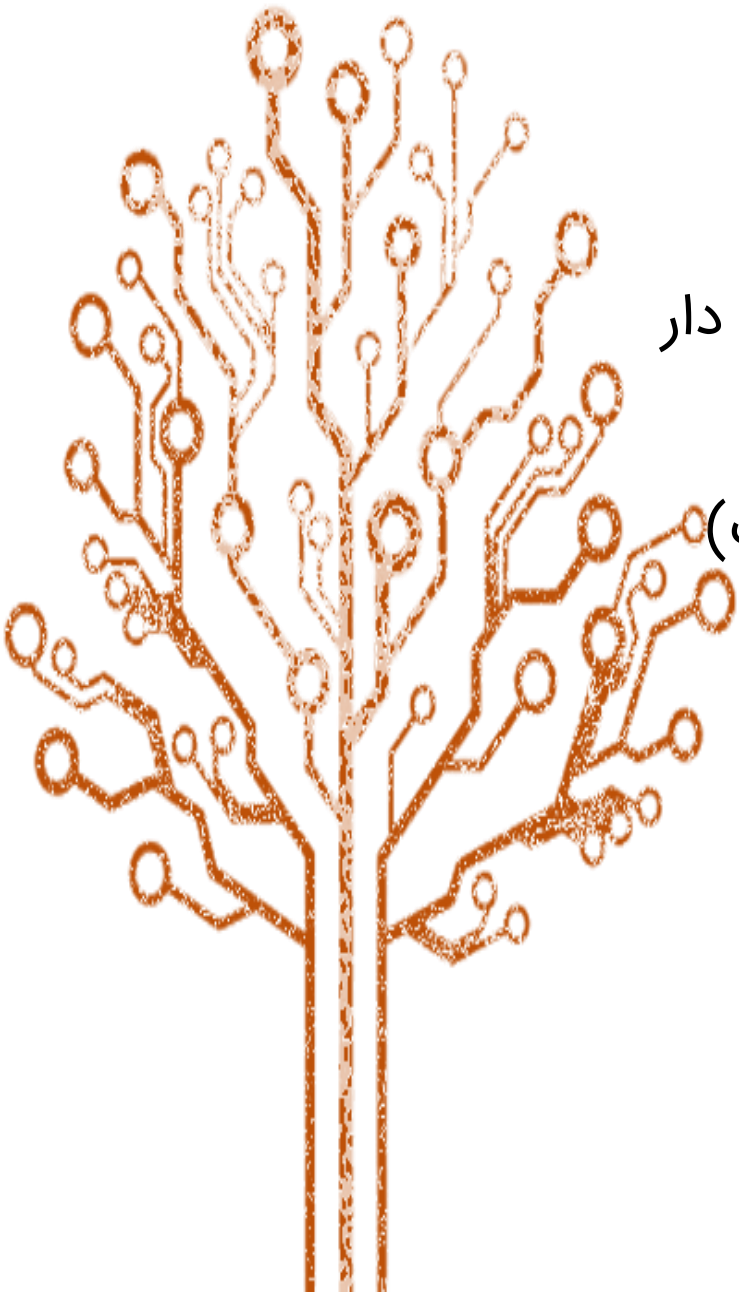
انواع تصمیمات

۱. بر اساس الگوریتم های طبیعی
۲. بر اساس عادت های فکری
۳. برای تصمیمات طولانی مدت



انواع تصمیمات

۱. برنامه ریزی شده | برنامه ریزی نشده
۲. تک مرحله ای یا ایستا | چند مرحله یا دنباله دار
۳. در شرایط محیطی مختلف
(شفافیت و اطمینان کامل، ریسک، عدم قطعیت)



۱- مدل تصمیم گیری کلاسیک (عقلایی)

استراتژی بهینه سازی مبتنی بر تئوری و دانش

عقلانیت جامع

اهداف روشن و قبل از گزینه ها

تجزیه و تحلیل هدف - وسیله

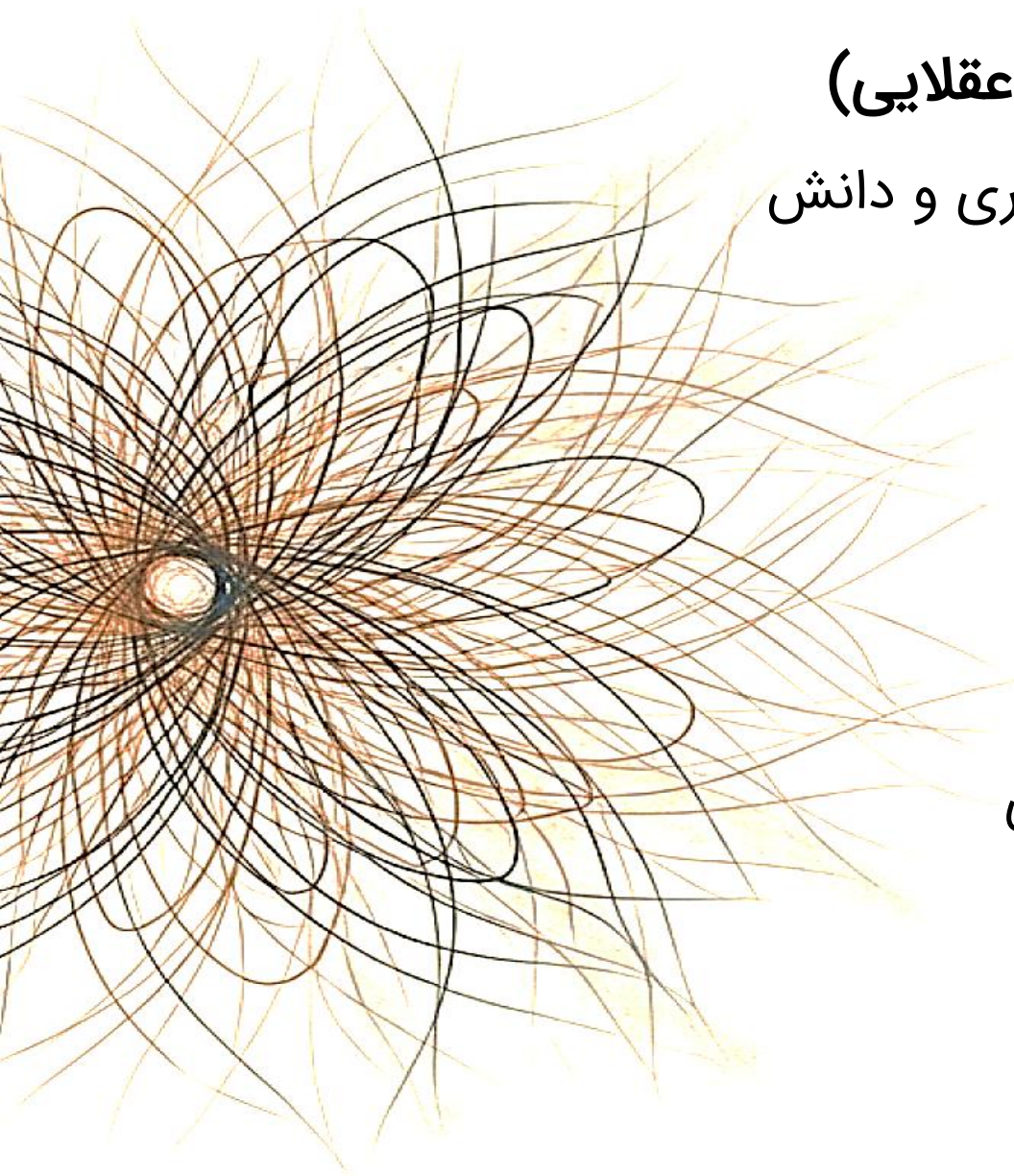
اطلاعات کامل

یافتن بهترین راه حل

رویکرد تجویزی، هنجاری و تکلیفی

نادیده گرفتن محدودیت ها

یادگیری تک حلقه ای



۲- مدل تصمیم گیری اداری (رضایت بخش)

عقلانیت محدود Bounded rationality

مبتنی بر تئوری و تجربه

اطلاعات ناقص و مبتنی بر نتایج به اندازه کافی خوب

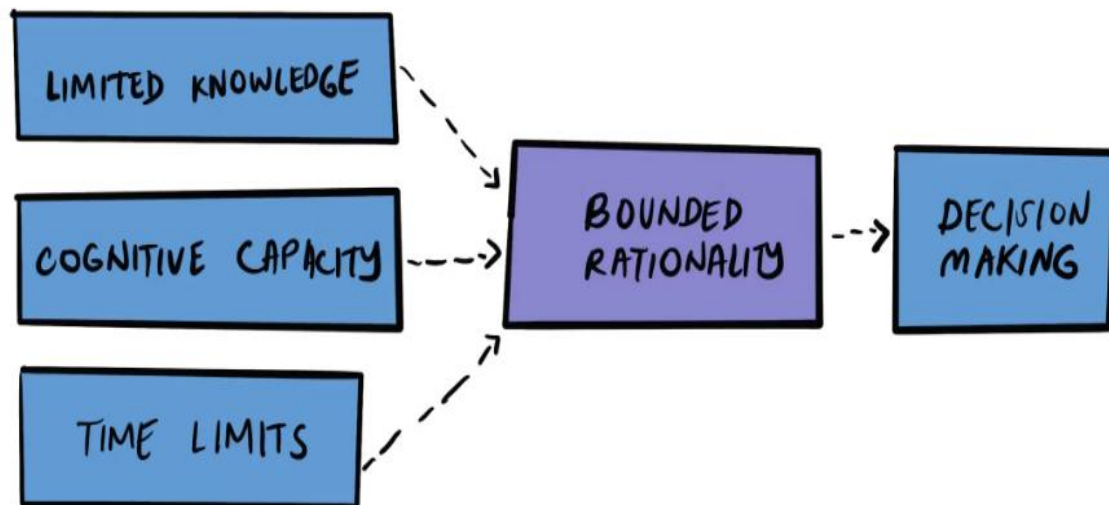
معمولاً اهداف قبل از گزینه ها

تغییر اهداف به ندرت

به اندازه کافی خوب

دارای جنبه شهودی

یادگیری دو حلقه ای



تصمیم گیری عقلایی محدود	تصمیم گیری عقلایی
• عدم امکان شناسایی و تعریف کامل مسئله • عدم امکان احصای تمامی معیارها و وزن دهی آنها • در اختیار نداشتن زمان با بودجه • کافی برای ارزیابی تمامی گزینه ها • رضایتمندی تصمیم گیرنده به انتخاب اولین گزینه مناسب	• شناسایی و تعریف کامل مسئله • شناسایی و وزن دهی به تمامی معیارهای تصمیم • شناسایی و ارزیابی تمامی گزینه ها بر مبنای معیارها • بررسی تمامی راه حل ها برای انتخاب گزینه بهینه

۳- مدل تصمیم گیری تغییرات تدریجی

بسنده کردن به تغییرات تدریجی در تصمیمات فعلی

پدیدارشدن اهداف و گزینه ها به صورت همزمان

اهداف و گزینه ها در هم تنیده

مقایسه های محدود جایگزینی

گذار از آشفتگی و سردرگمی

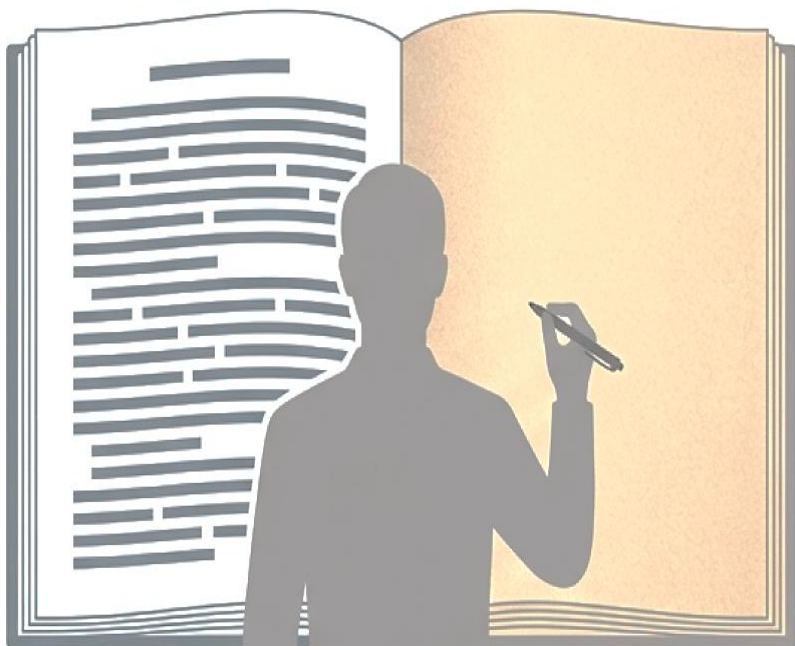
گزینه های مشابه وضع موجود

تجربه و مقایسه

مدل افزایشی Incremental

۴- مدل کنکاش ترکیبی

استراتژی انطباقی؛ اختلاط رویکرد اداری و تدریجی (۲ و ۳)
رویکردهای اساسی سازمان + تغییرات تدریجی + اطلاعات محدود
اهداف گسترده و ابزارهای موقتی
خط مشی ها و خطوط راهنما قبل از گزینه ها
گزینه ها آزمایشی و مبتنی بر آزمون و خطا
تئوری، تجربه و مقایسه
کمیابی اطلاعات استثناء نیست، قاعده است



۵- سیاسی

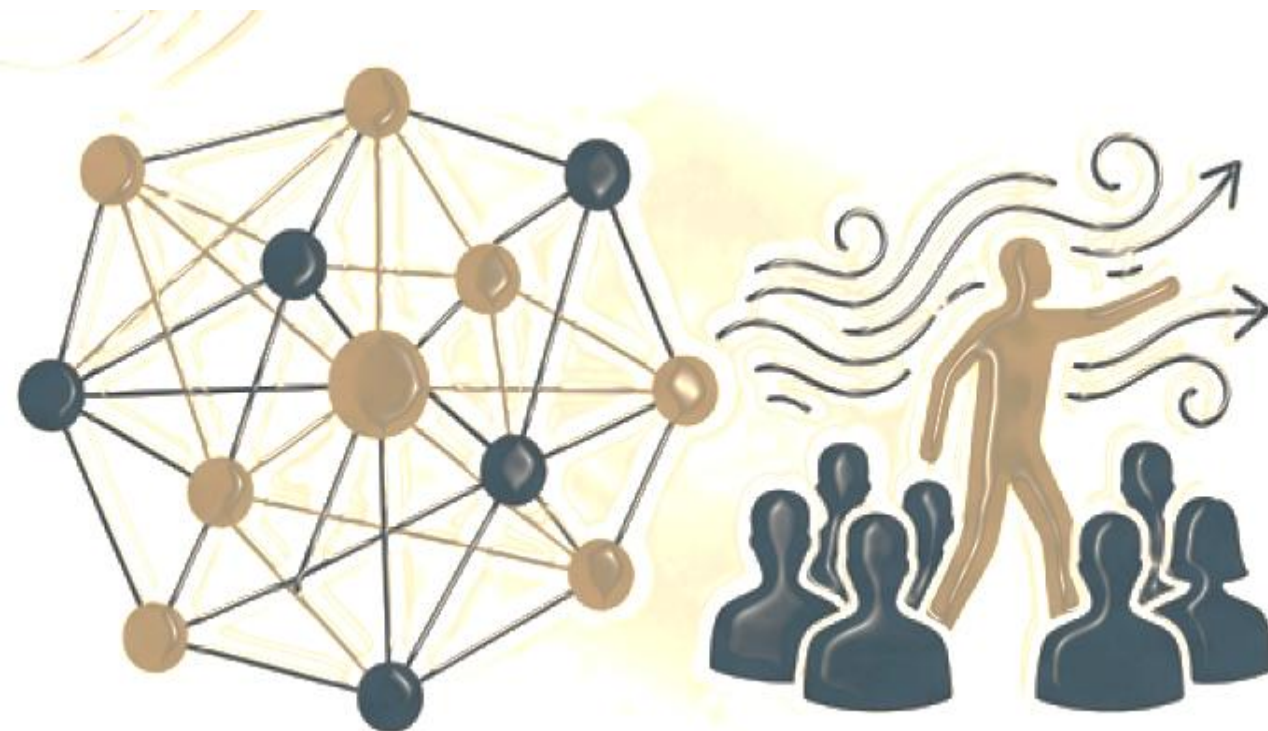
عقلانیت فردی

اهداف خودجوش و شخصی مدیر

اهداف شخصی تعیین کننده راه سازمان

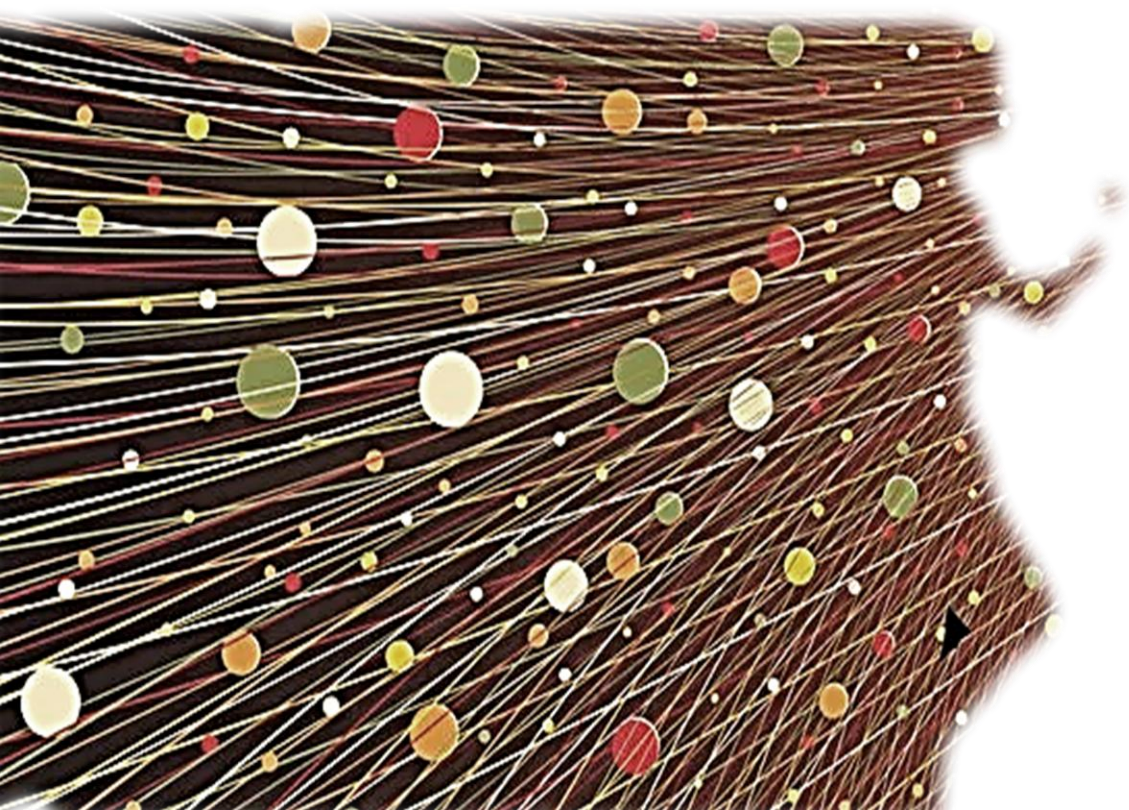
مبتنی بر قدرت

در شرایط غیر عادی



الگوهای اقدام مبتنی بر تصمیم‌گیری

۱. نظریه های سنتی اقدام کارآفرینانه «منظر علی» Causation
۲. نظریه های نوظهور اقدام کارآفرینانه «منظر اثرگذاری» Effectuation
۳. نظریه های نوظهور اقدام کارآفرینانه «منظر بریکولاژ» Bricolage



Causation - ۱

مناسب محیط های ایستا و قابل پیش بینی
شروع با پایان مطلوب و تبیین دستاوردهای مورد انتظار
کنترل آینده تا جای ممکن
برنامه ریزی و دستیابی به اهداف
تأمین منابع مورد نیاز و راههای دستیابی به اهداف
ابزار بر مبنای اهداف
آینده بر مبنای گذشته!
اهداف و فرصت های عینی



Causation - ۱

تفکر و تصمیم گیری منطقی

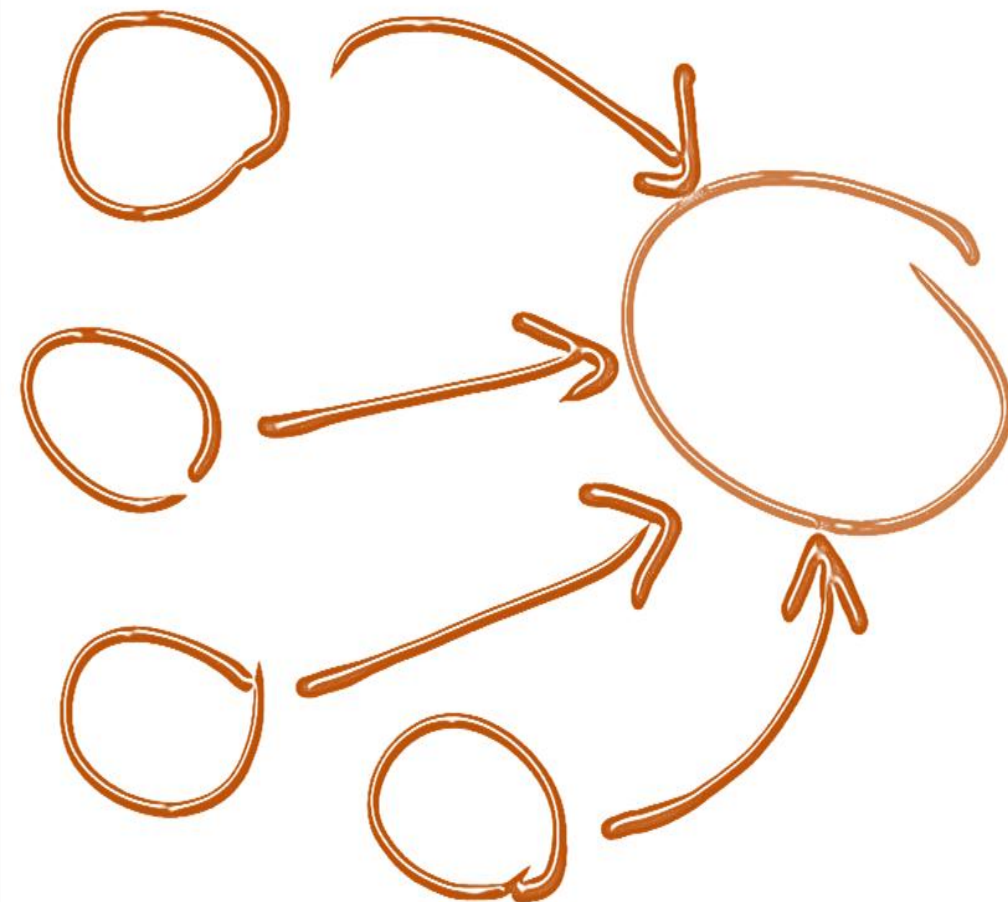
برنامه ریزی عقلایی

گردآوری اطلاعات به صورت نظام مند

تحلیل های رقابتی

تأخیر ورود به بازار

رویکرد همگرا



Bricolage - ۲

پاسخ به محیط سخت و خشن

اقدام در محدودیت منابع

پاسخ به نیازهای فوری

خلق چیزی از هیچ چیز!

از ابتدا به سوی هیچ هدف خاصی نیست

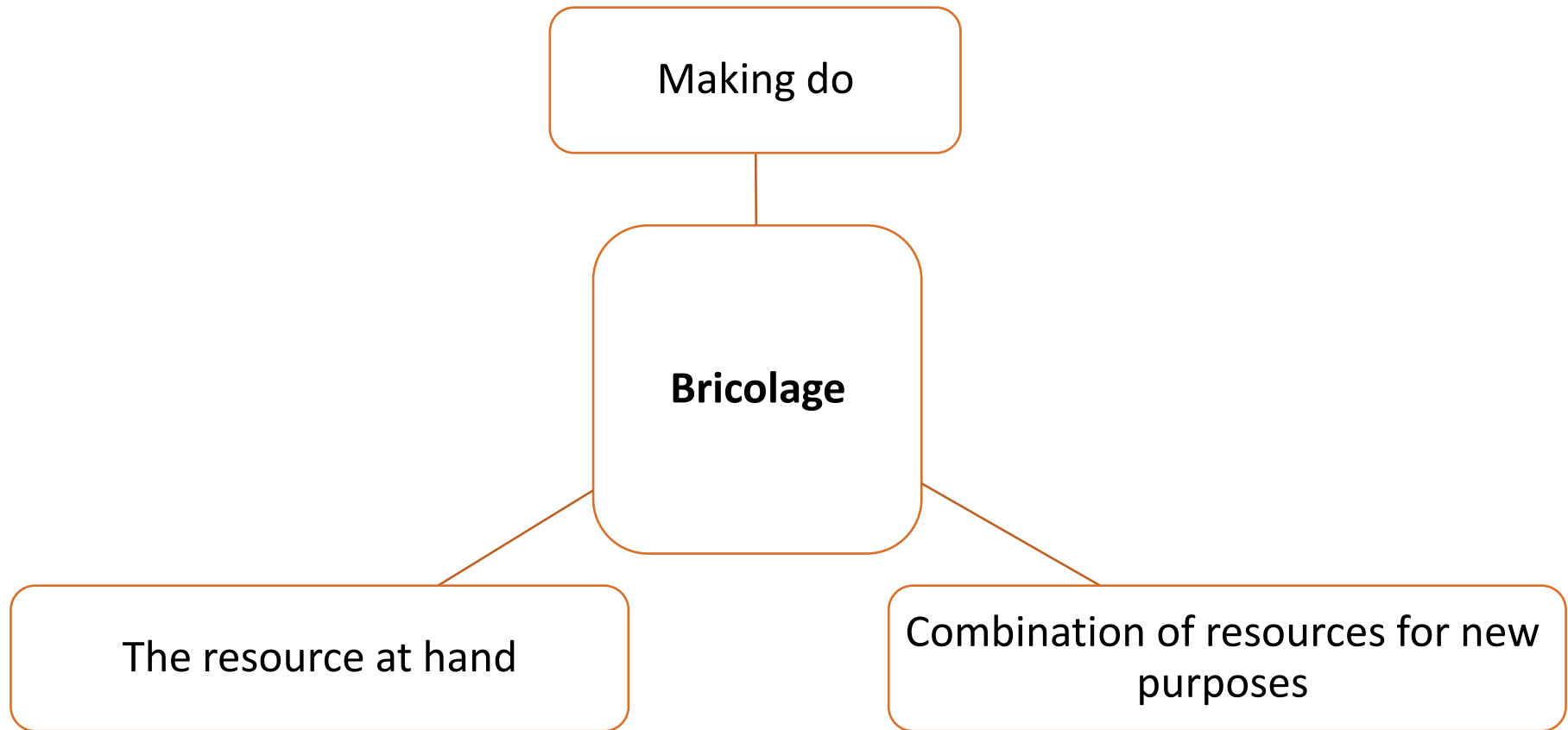
اثرات گوناگون دارد؛

از حفظ بقا تا خلق کسب و کار جدید



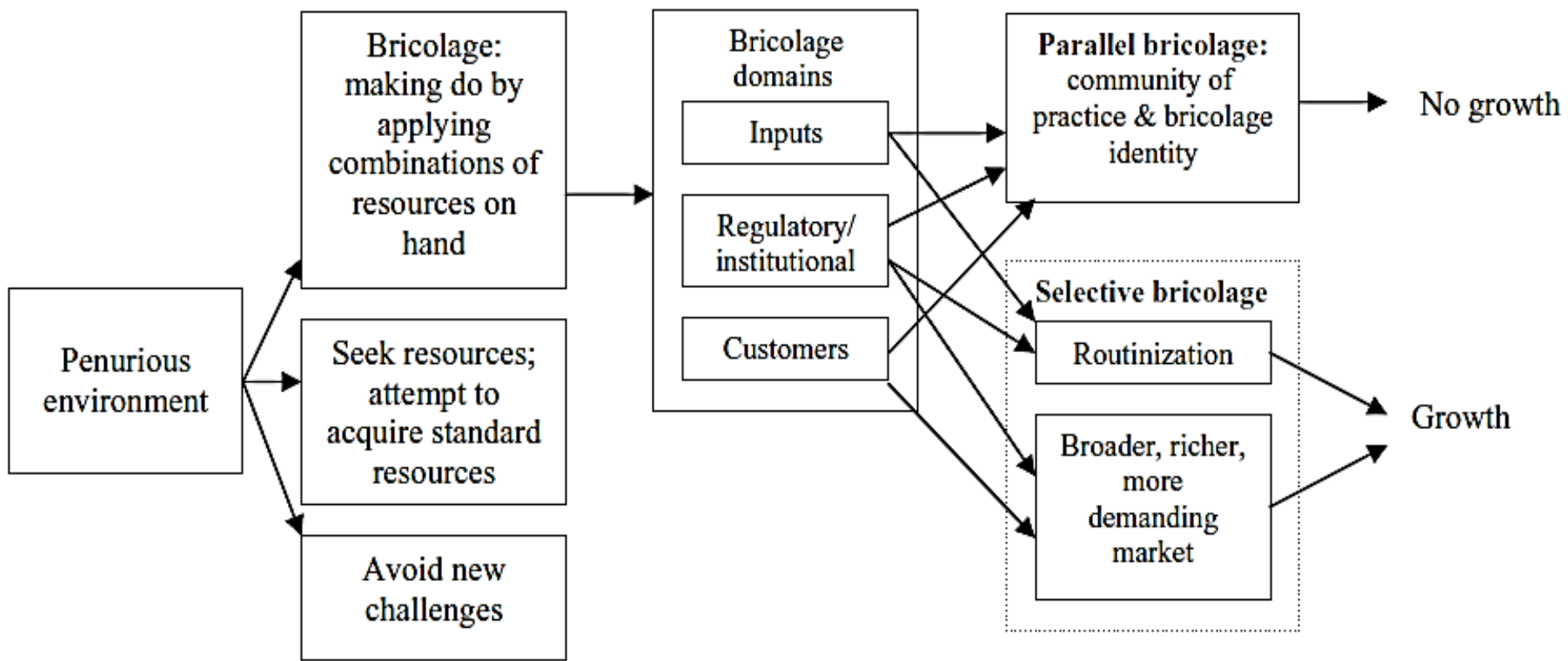
Bricolage -۲

سه پایه تشکیل دهنده مفهوم بریکولاژ



Bricolage -۲

مدل بریکولاژ

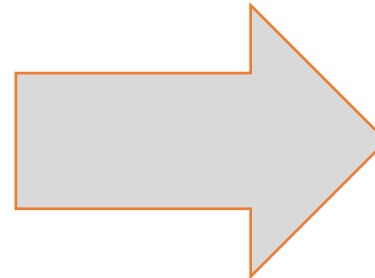
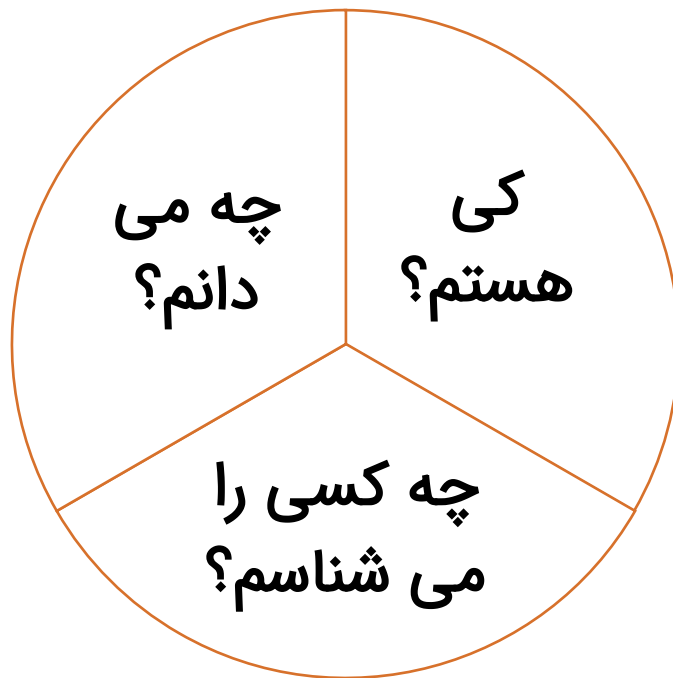


۳- Effectuation

پاسخ به عدم قطعیت بالای محیطی
مخصوص محیط های غیر قابل پیش بینی و یا کارآفرینان پیشرو
به کمک امکانات و ابزارهای در دسترس
اهداف بر مبنای ابزار
اهداف متغیر و تصادفی
تعیین و تعقیب خروجی های محتمل
آینده بر مبنای گذشته نیست
رویکرد واگرا!



۳- Effectuation



اقدام

۳- Effectuation

محاسبه زیانهای قابل تحمل

شکست سریع و ارزان

پاسخ به آزمون و خطاهای تکرار شونده در حرکت به سوی آینده

تمرکز بر روی کاری که می‌توان انجام داد

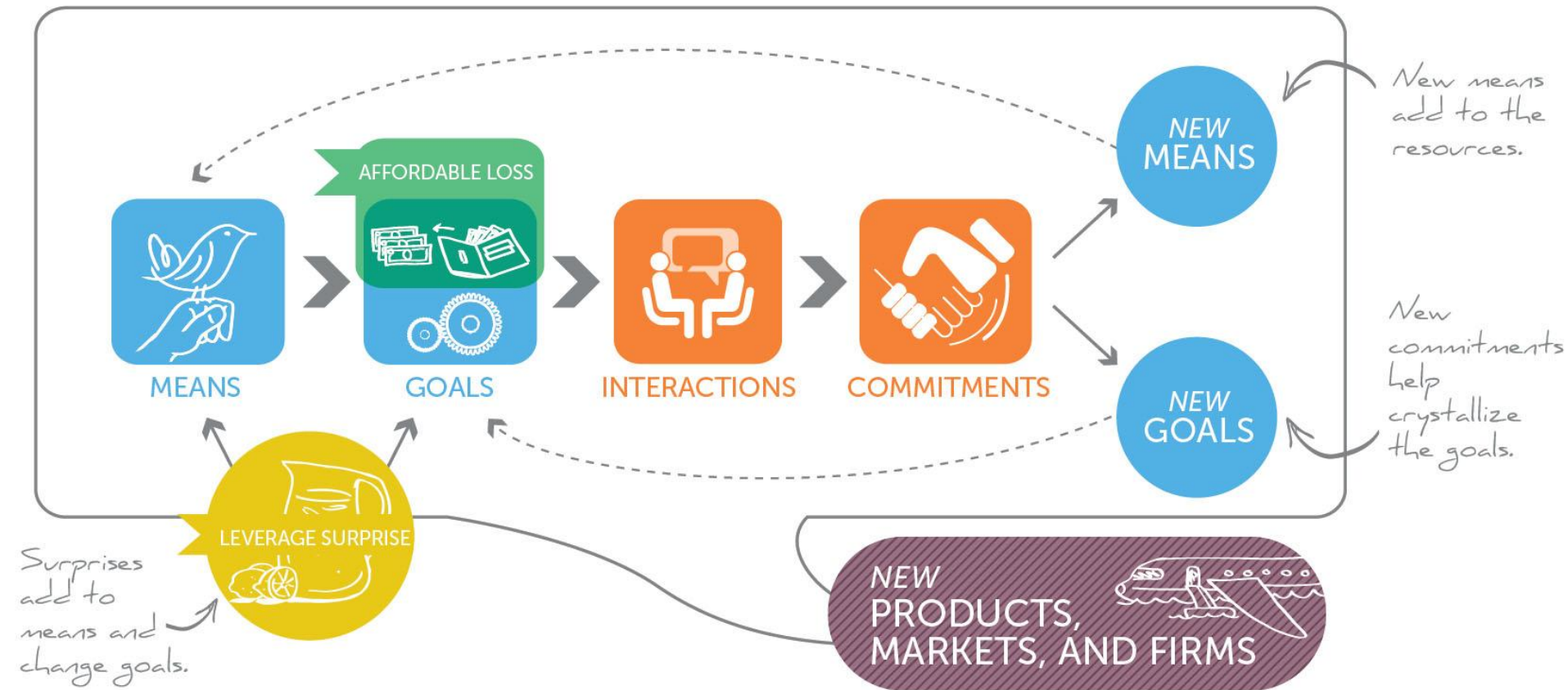
به جای کاری که باید انجام شود



۳- Effectuation

- پیوستن نیروها و منابع انسانی جدید به مثابه تعهداتی جدید
- تعهدات جدید به مثابه ابزارها و اهداف جدید برای کسب و کار هستند
- اهداف و شبکه روابط به صورت همزمان به سوی محصول و شرکت جدید
- خلق چیزی جدید با استفاده از ابزارها و امکانات موجود در دسترس
- مذاکره با ذی‌نفعان به منظور رسیدن به تعهدات واقعی و عملی





Complex

The relationship between cause and effect can only be perceived in hindsight

probe - sense - respond

Emergent practice

Complicated

The relationship between cause and effect requires analysis or some other form of investigation and/or the application of expert knowledge

sense - analysis - respond

good practice

disorder

novel practice

The relationship between cause and effect at system level

act - sense - respond

Chaotic

Best practice

The relationship between cause and effect is obvious to all

sense - categorise - respond

Obivous

Best practice

The relationship between cause
and effect is obvious to all

sense - categorise - respond

Obivous



۱- محیط شفاف

• قوانین ثابت

• روابط علی و معلولی مشخص است

• می‌دانیم که می‌دانیم

• شناخت، دسته‌بندی، پاسخ

• انتظار بهترین نتیجه بر اساس تجربیات

قبلی

Complicated

The relationship between cause and effect requires analysis or some other form of investigation and/or the application of expert knowledge

sense - analysis - respond

good practice



۲- محیط سخت و بغرنج

- شناخت روابط علی و معلولی نیازمند تجزیه و تحلیل است
- می دانیم که نمی دانیم
- شناخت، تجزیه و تحلیل، پاسخ
- راه های گوناگون ممکن است
- به دنبال نتیجه خوب

Complex

The relationship between casue and effect can only be perceived in hindsight

probe - sense - respond

Emergent practice



۳- محیط پیچیده

• حجم ناشناخته‌ها بیش از شناخته‌ها

• شناخت روابط علی و معلولی به صورت

پس‌بینانه

• نمی‌دانیم که نمی‌دانیم

• کاوش، دریافت، پاسخ

• اقدامات ظهوری و بروزی برای مساله

• ورود و اجرای آهسته

www.Alikhademoreza.ir

novel practice

The relationship between cause and effect at system level

act - sense - respond

Chaotic



۴- محیط آشوبناک

- روابط علی و معلولی به صورت ناشناخته
- اقدام، دریافت، پاسخ
- اقدامات بدیع و بی سابقه
- با هدف تثبیت اوضاع برای بقا

الگوهای محیط‌های گوناگون برای یکدیگر قابل استفاده نیستند

الگوی ویژه اقدام برای شرایط عدم قطعیت

حرکت خفاش‌گونه

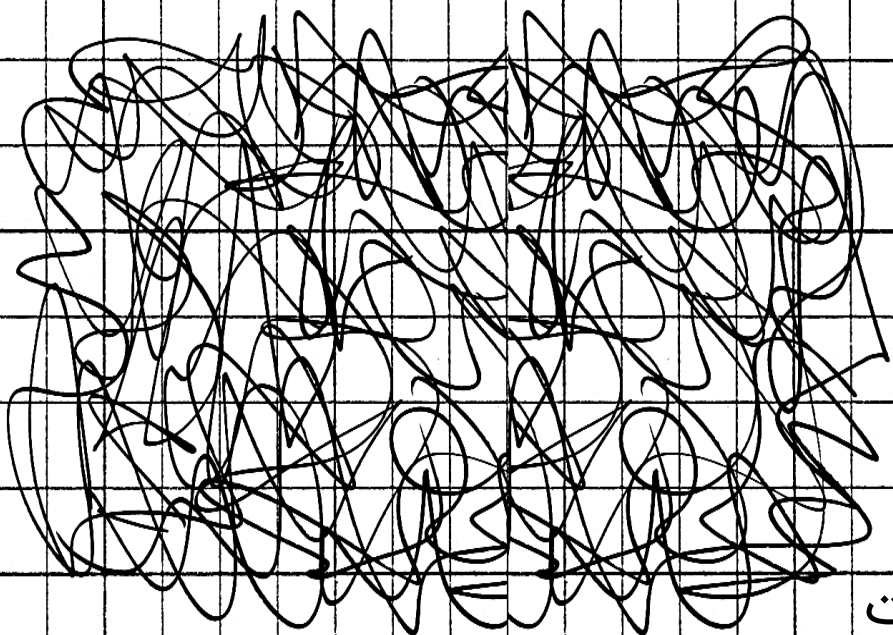
اصالت بر یادگیری و فهم سریع واقعیت‌های محیط

فرضیه‌سازی سریع، آزمایش سریع

تفکر جدید، کوچکی، چابکی، انعطاف‌پذیری

معیارهای ارزیابی یک تصمیم

- عدم ارزیابی صرفاً مبتنی بر نتایج
- نتایج صرفاً مادی و ملموس نیستند
- هزینه فرصت
- قابلیت اجرا
- تناسب با شرایط، امکانات و اقتضائات
- همراهی با ارزش ها
- اهداف غایی کسب و کار



سوگیری های شناختی

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

به ترتیب بخوانید

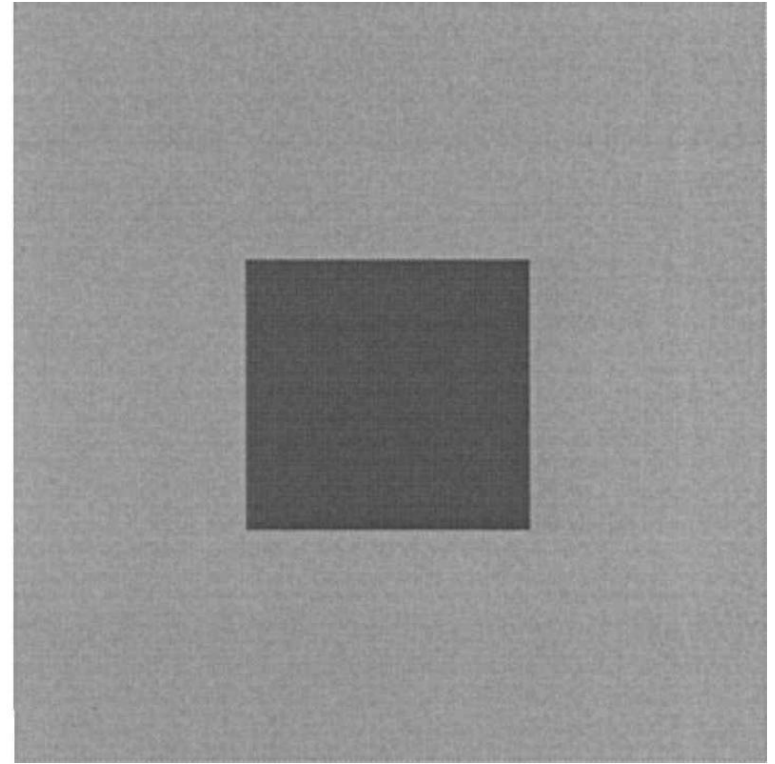
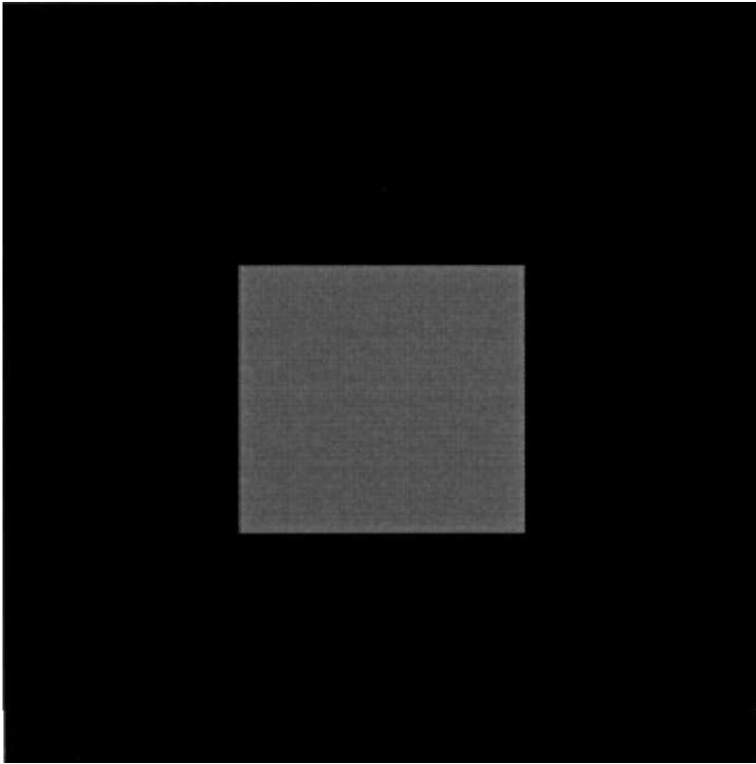
A B C

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

به ترتیب بخوانید

12 13 14

کدام مربع داخلی تیره تر است؟



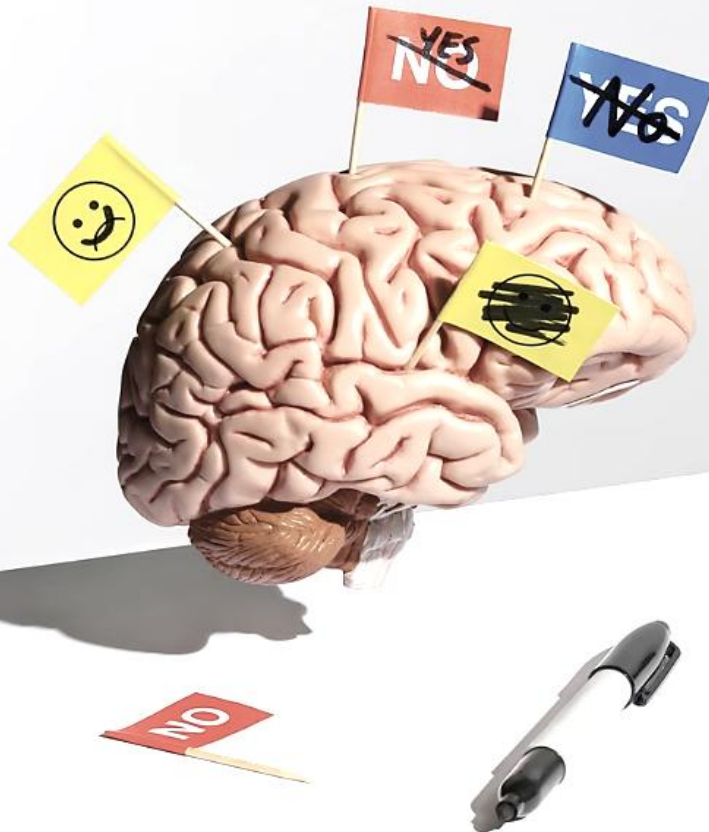
سوگیری شناختی Cognitive Bias

انحرافات و اشتباهات ذهن در هنگام قضاوت؛

میان بُرهای ذهنی که باعث می شوند تصمیم گیریها سریع تر ولی اغلب اشتباه باشند.

دلایل شکل گیری سوگیری ها

- اطلاعات بیش از اندازه
- محدودیتهای حافظه
- نیاز به اقدام سریع
- عدم درک جهان



۱- سوگیری خوش بینی Optimism Bias

تمایل به بیشتر تخمین زدن رویدادهای خوب و کمتر تخمین زدن رویدادهای بد
مثال: تصادفات رانندگی یا شانس موفقیت در کارآفرینی



۲- اثر بیش اعتمادی Overconfidence Effect

اطمینان بیش از اندازه و نادرست به درستی قضاوت ها و تواناییهای خود
مانند اقدام بدون تحقیق بعد از موفقیت های اولیه

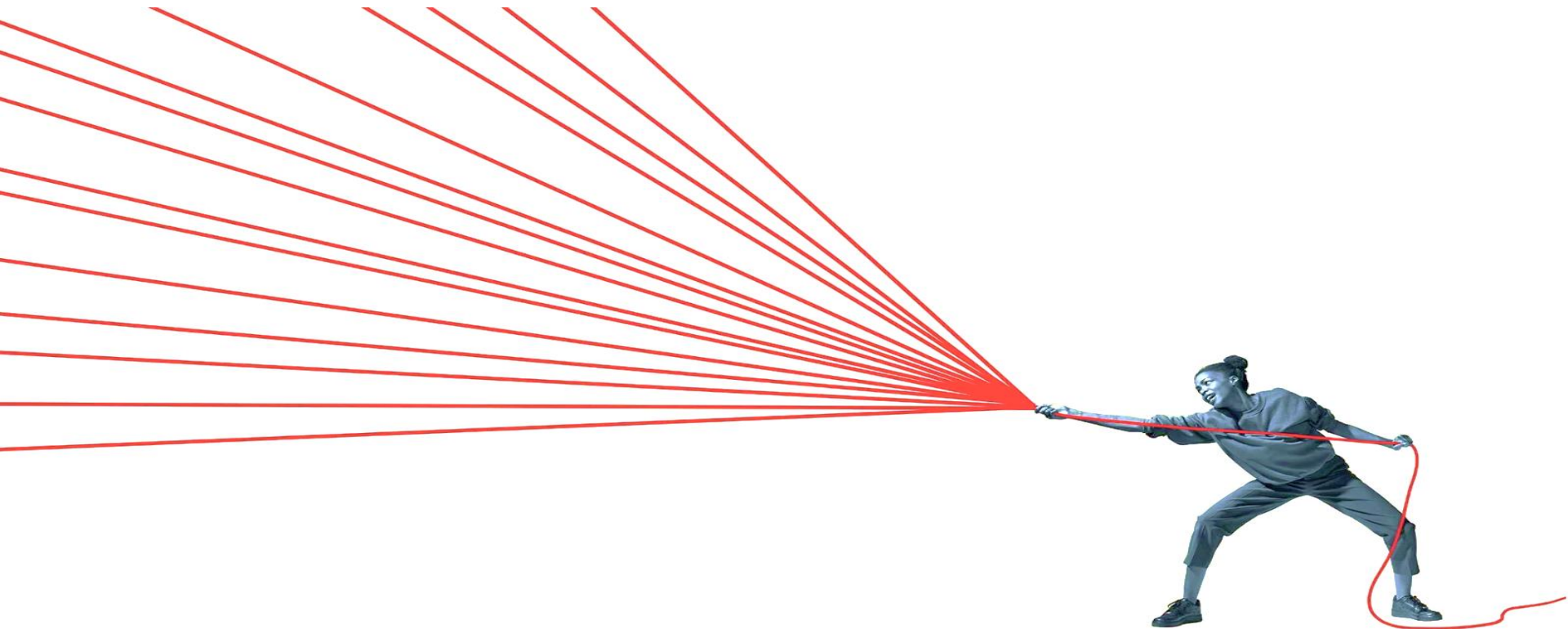


۳- توهم کنترل Control Illusion

تصور بیش از حد میزان کنترل یا تأثیری که فرد بر رویدادها دارد.

مانند پرتاب محکم یا آرام تاس

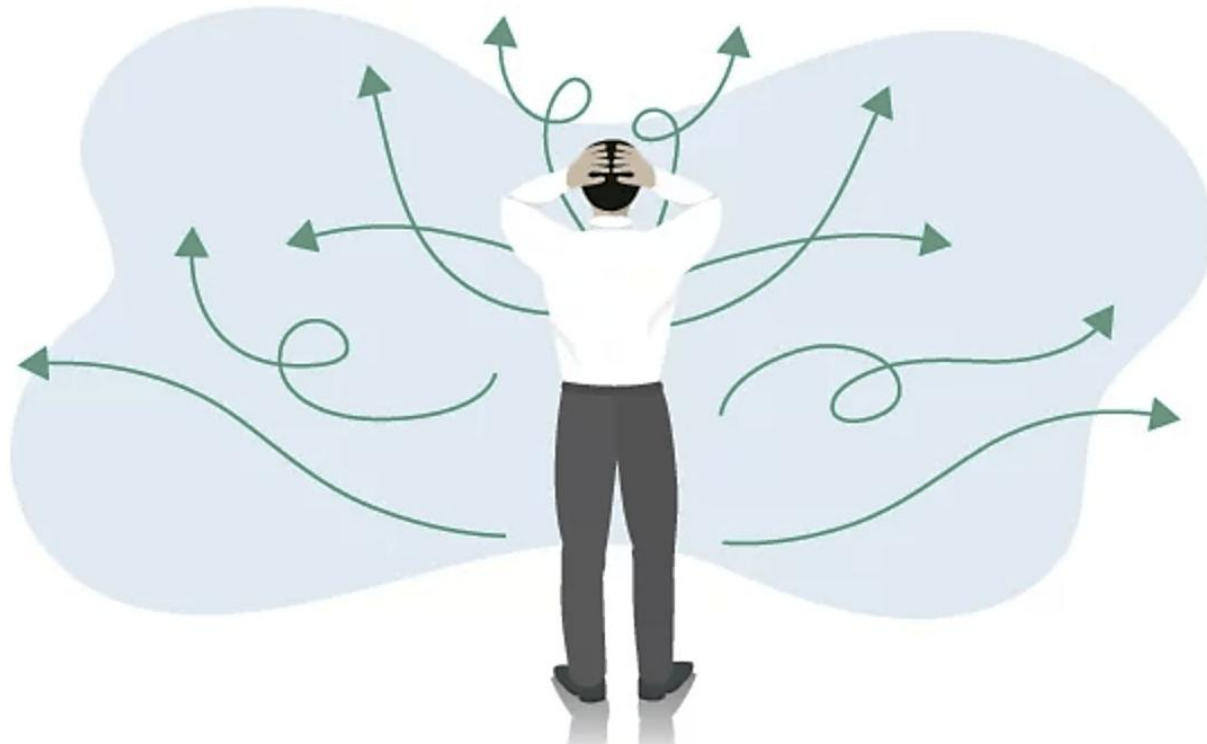
تصور کنترل تمام متغیرهای اقتصادی، رفتار رقبا و تغییرات بازار



۴- اثر ابهام Ambiguity Effect

تمایل به پرهیز از انتخاب گزینه های نامعلوم، حتی اگر پتانسیل خوبی باشد و ترجیح یک گزینه بد اما معلوم.

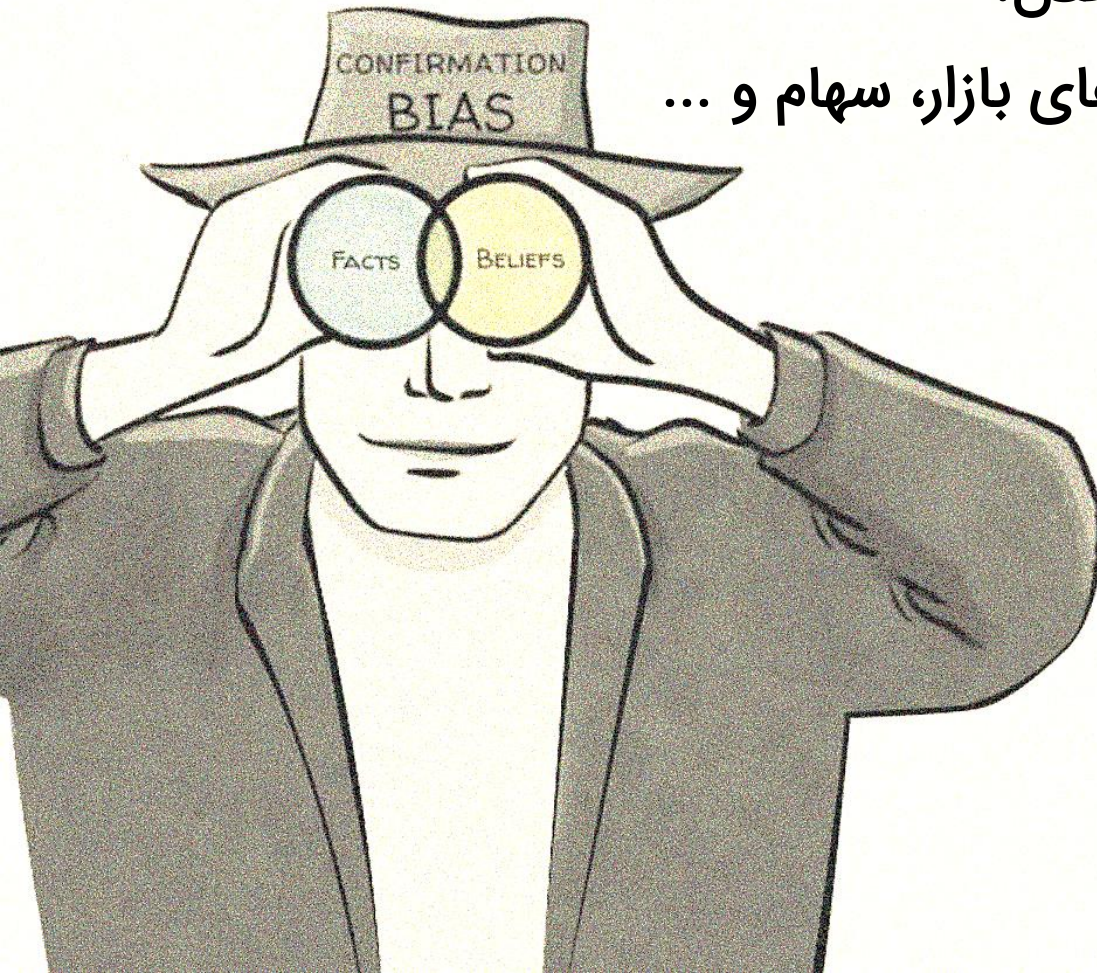
مانند خرید بیمه، ماندن در شغل، رابطه و یا وضعیت بد به جای تغییر



۵- سوگیری تأیید Confirmation Bias

گرایش به جستجو و ترجیح اطلاعاتی که باورها یا فرضیه های شخص را تأیید کنند و نادیده گرفتن شواهد متناقض.

مانند شبکه های خبری، تحلیل های بازار، سهام و ...



۶- لنگر انداختن Anchoring

تمایل به ملاک قرار دادن اولین اطلاعات دریافتی ارزیابی اطلاعات بعدی بر مبنای آن.

مانند حراجی ها و تخفیف ها، پیشنهادات در مذاکره



۷- سوگیری دسترسی Availability Bias

بسنده کردن به مثالها و دلایلی که به سرعت و سادگی به ذهن شخص می
رسند، به جای اتکا به داده های جامع و منطقی
مانند ترس از هواپیما و پررنگ بودن اتفاقات اخیر در ذهن



۸- اثر برخورداری Endowment Effect

زمانی که شخص برای چیزی که مالک آن است، ارزشی بیش از ارزش واقعی آن تخمین میزند.

مانند خودرو، ملک، ارزش گذاری کسب و کار و ...



Not Mine - \$2.87



Mine - \$7.12

۹- اثر هاله ای Halo Effect

زمانی که یک ویژگی مثبت یا خوب در چیزی باعث می شود سایر ویژگیهای آن نیز تحت تأثیر مثبت قرار گیرند.
مانند شاگرد اول، برند اپل، کارآفرین موفق بودن و ...

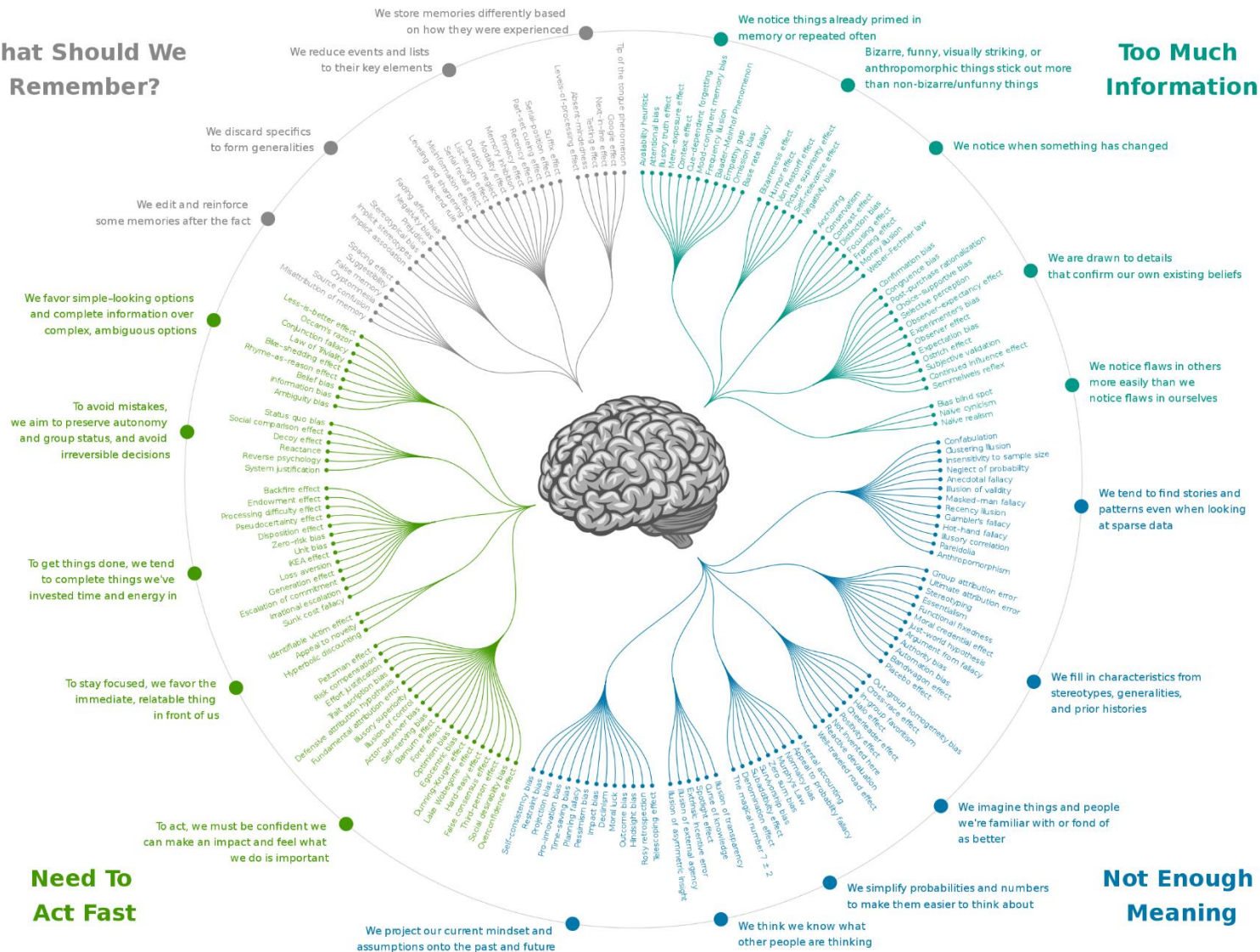


۱۰- هزینه هدر رفته Sunk Cost

تمایل به ادامه دادن یک تصمیم، طرح یا سرمایه گذاری غلط، صرفاً به دلیل هزینه هایی که تاکنون صرف آن شده است.



What Should We Remember?



<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/gvs.net/xedoc/saib/evtingoC/9/95>

تصمیم گیری در شرایط پیچیده و
عدم قطعیت

مسائل بنیادین،

همان مسائلی هستند که در ظاهر

ساده به نظر می رسند!



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

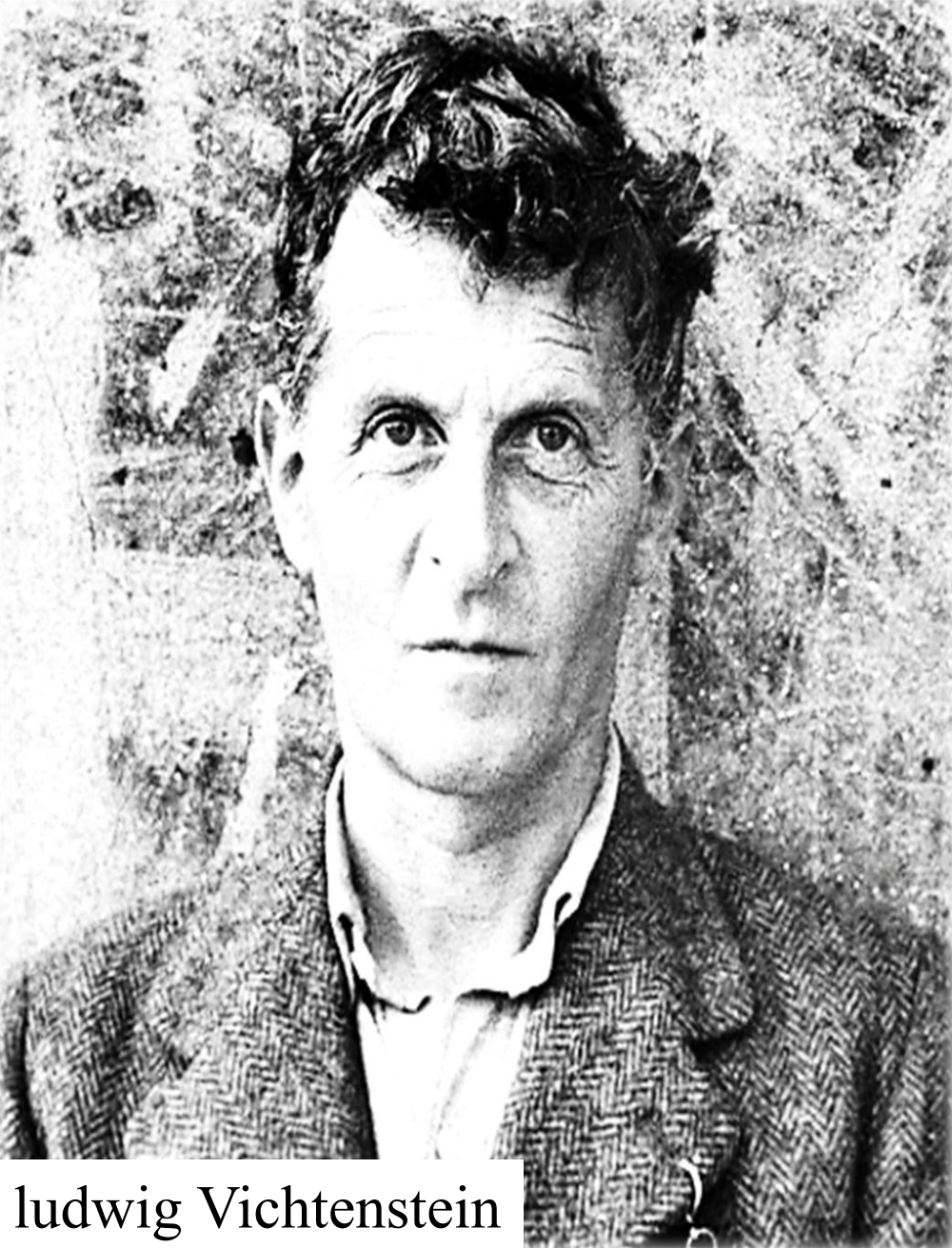


Martin Heidegger

مسئله من؟!
فهم در مقابل دانش
پراتیک در مقابل تئوریک
فهم مبتنی بر کنش

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

منحل کردن
به جای
حل کردن



ludwig Vichtenstein

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

جرأت داشته باش
تا با عقل خودت بیندیشی



Immanuel Kant

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

معنا در گذر زمان

مسائل از معانی و معانی از مسائل پدیدار می شوند



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

- بازه ای از جهالت کامل تا یقین
- عدم استفاده از الگوهای اقدام محیط های گوناگون به جای یکدیگر
- الگوی ویژه اقدام برای شرایط عدم قطعیت (ناخدای دریای طوفانی)
- رصد کردن استراتژی است



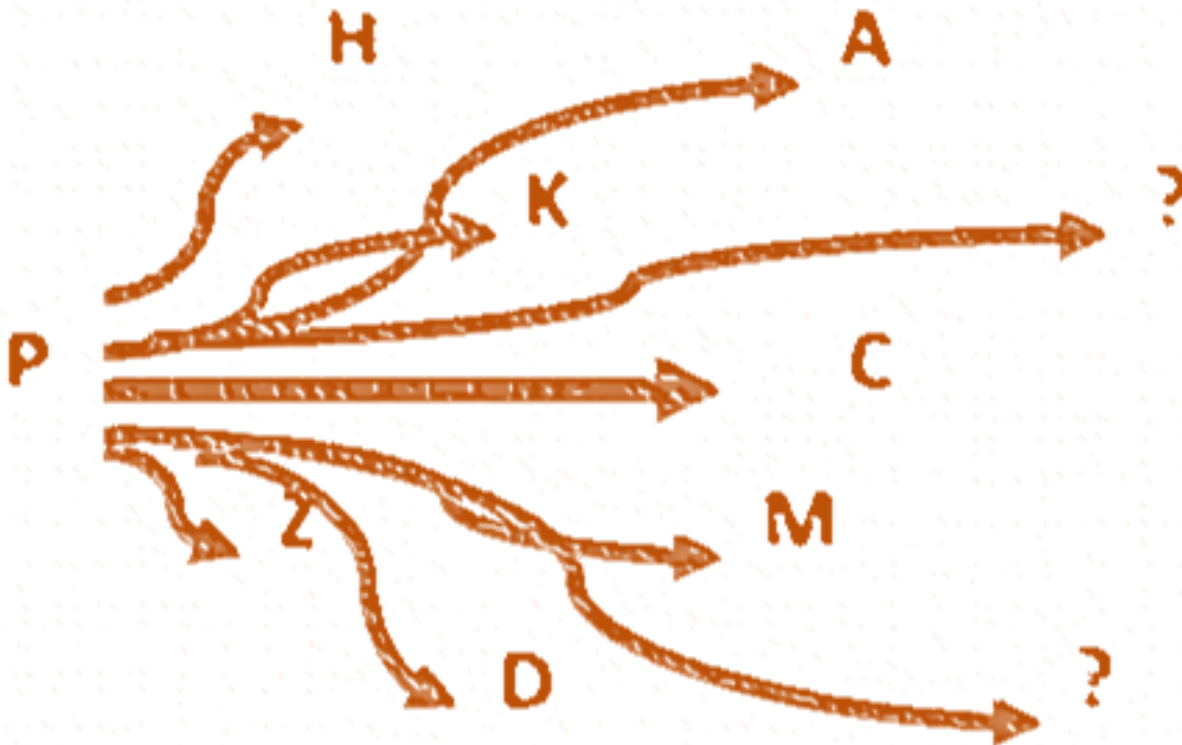
کاهش دامنه تعامل با محیط
در شرایط پیچیده و عدم قطعیت



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

- هیچ گاه کاملاً نمی دانیم چه چیزی در انتظارمان است.

- نمی دانیم چه چیزی را خواهیم دانست. A diagram showing a straight, horizontal arrow pointing from the letter 'P' on the left to the letter 'Q' on the right. The arrow is thick and orange-brown.
- نمی دانیم چه چیزی را خواهیم داشت.



5P میتنزبرگ

استراتژی به عنوان

۱. برنامه

۲. الگو

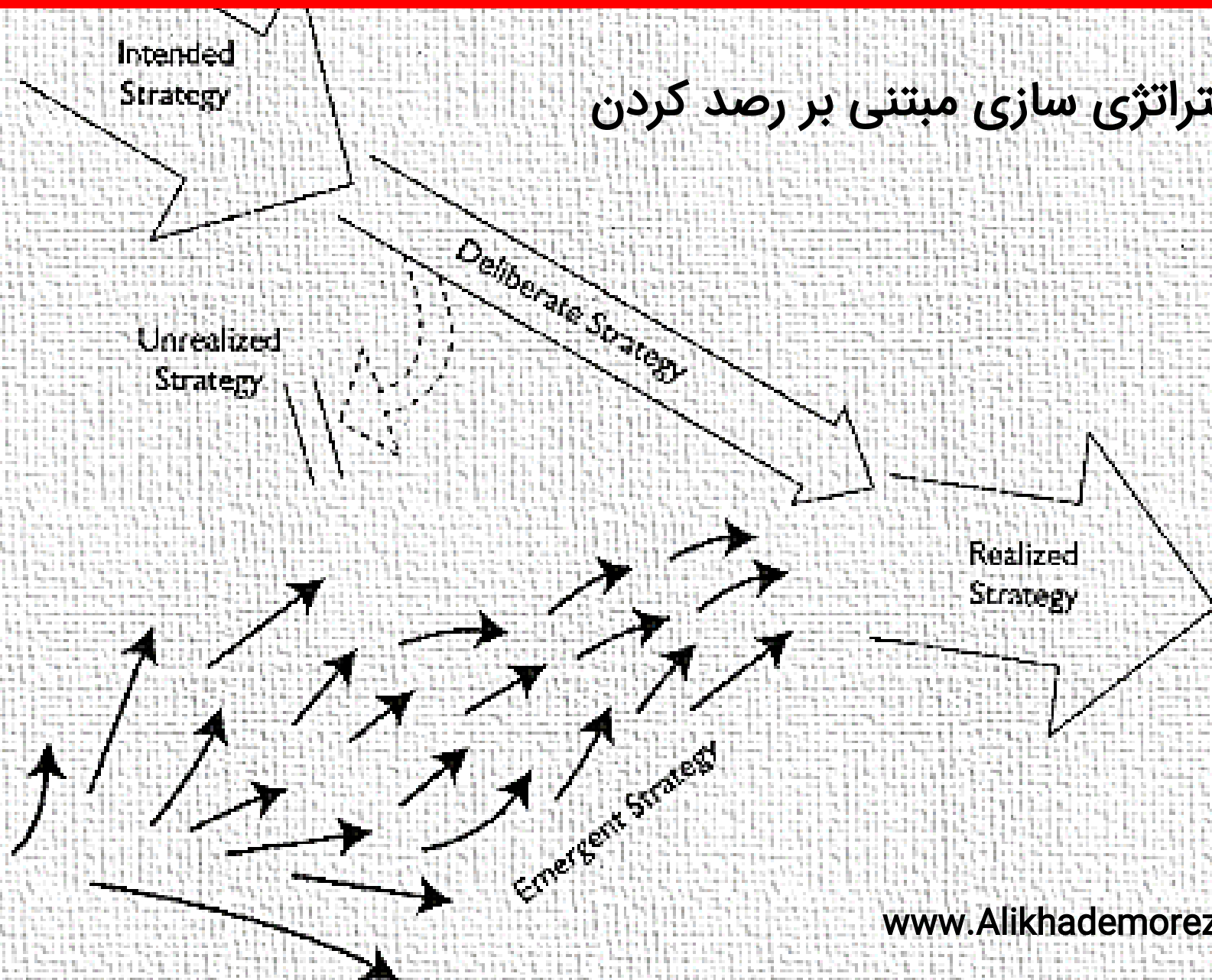
۳. موقعیت

۴. دورنما

۵. حيله



• استراتژی سازی مبتنی بر رصد کردن



مکتب یادگیری در تدوین استراتژی

- استراتژی به ندرت حاصل برنامه ریزی، بلکه از گوشه و کنار سازمان
- تغییرات جزی به مرور زمان منجر به استراتژی
- تغییر ناشی از روال های عادی
- هر رفتار محتاطانه به رفتار بعدی و نهایت...
- زنبور و مگس!

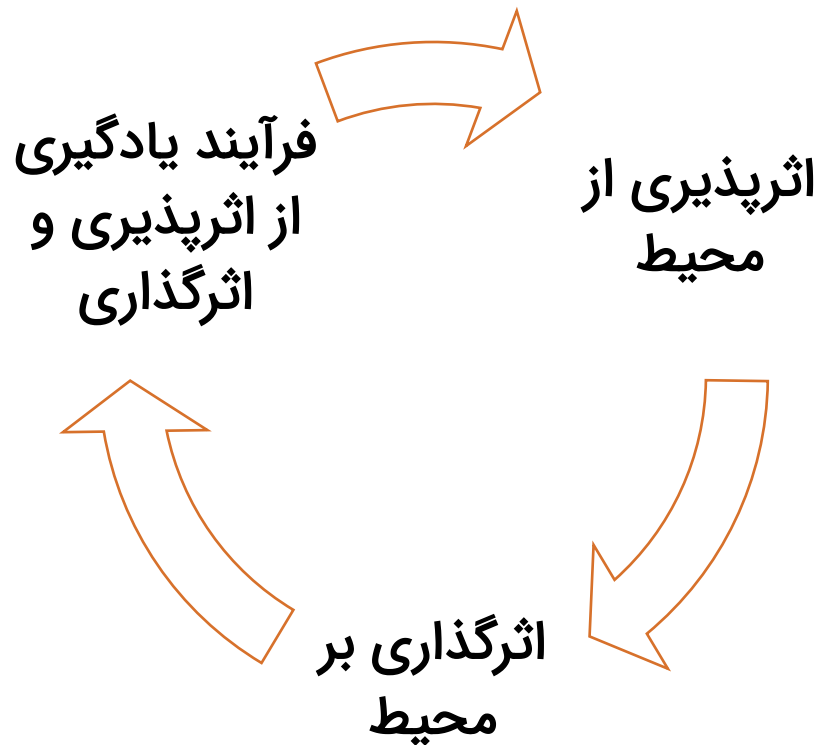


VS



مکتب یادگیری در تدوین استراتژی

رفتارها استراتژی های جدید به وجود می آورند
شکل گیری استراتژی با فرآیند جمعی و بدون هیچ قدرت مرکزی
یادگیری در نقطه تلاقی بین تفکر و عمل
افزایش میزان و مدت یادگیری



[لینک مقاله تفاوت استراتژی کارآفرینانه با استراتژی کلاسیک](http://www.Alikhademoreza.ir)

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

تصمیم گیری کنش محور

حرکت خفاش گونه

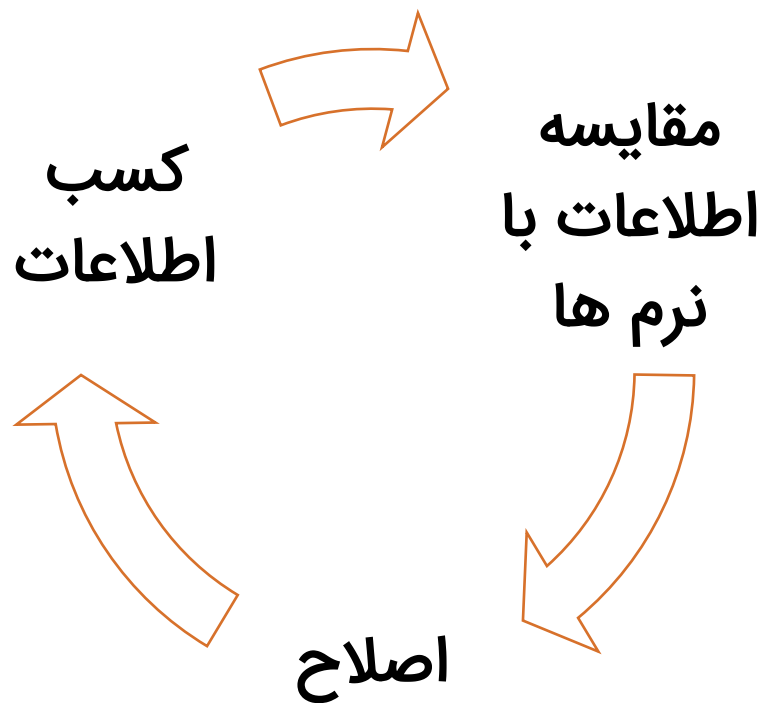
دستیابی به داده ها از طریق اقدام کارآفرینانه

اصالت بر یادگیری و فهم سریع واقعیت های محیط



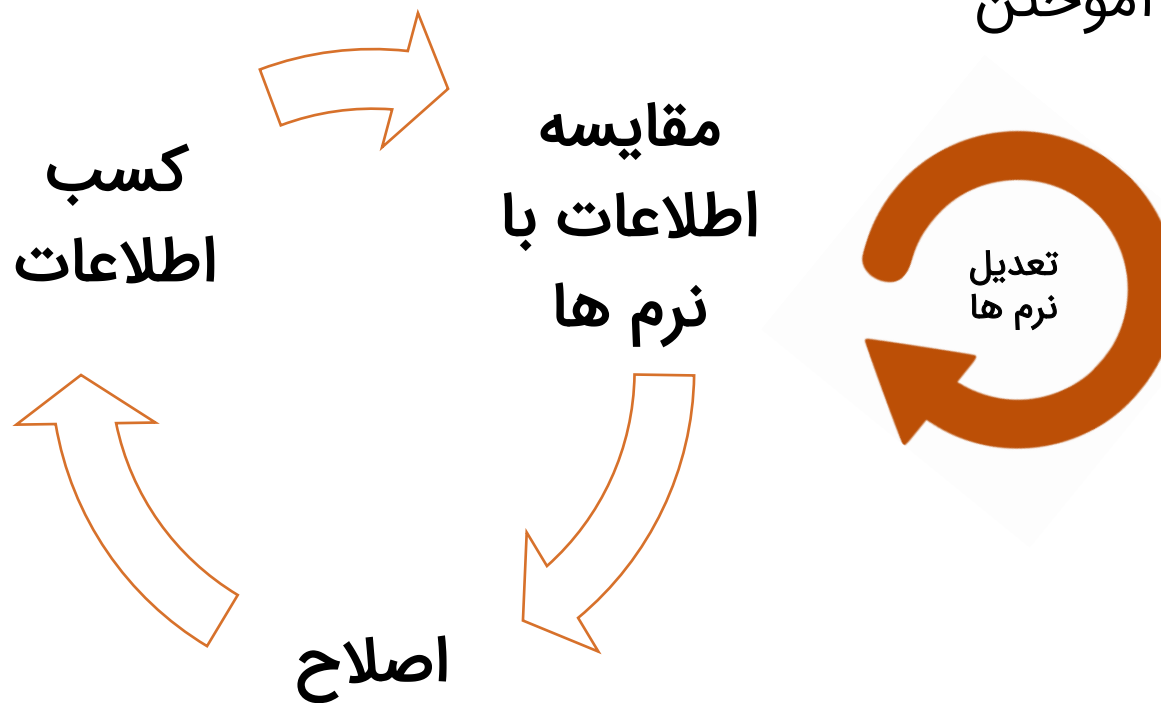
نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

حلقه های یادگیری
یادگیری تک حلقه ای



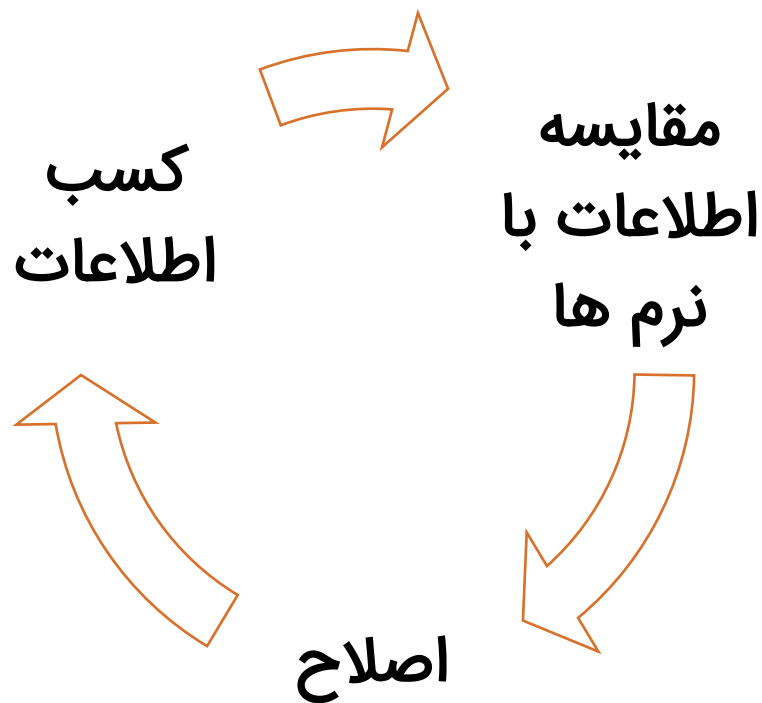
نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

حلقه های یادگیری
یادگیری دو حلقه ای
فرآیند آموختن چگونه آموختن



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

حلقه های یادگیری
یادگیری سه حلقه ای
تغییر نرم ها



Strategy as an Active Waiting

استراتژی به مثابه صبر فعالانه

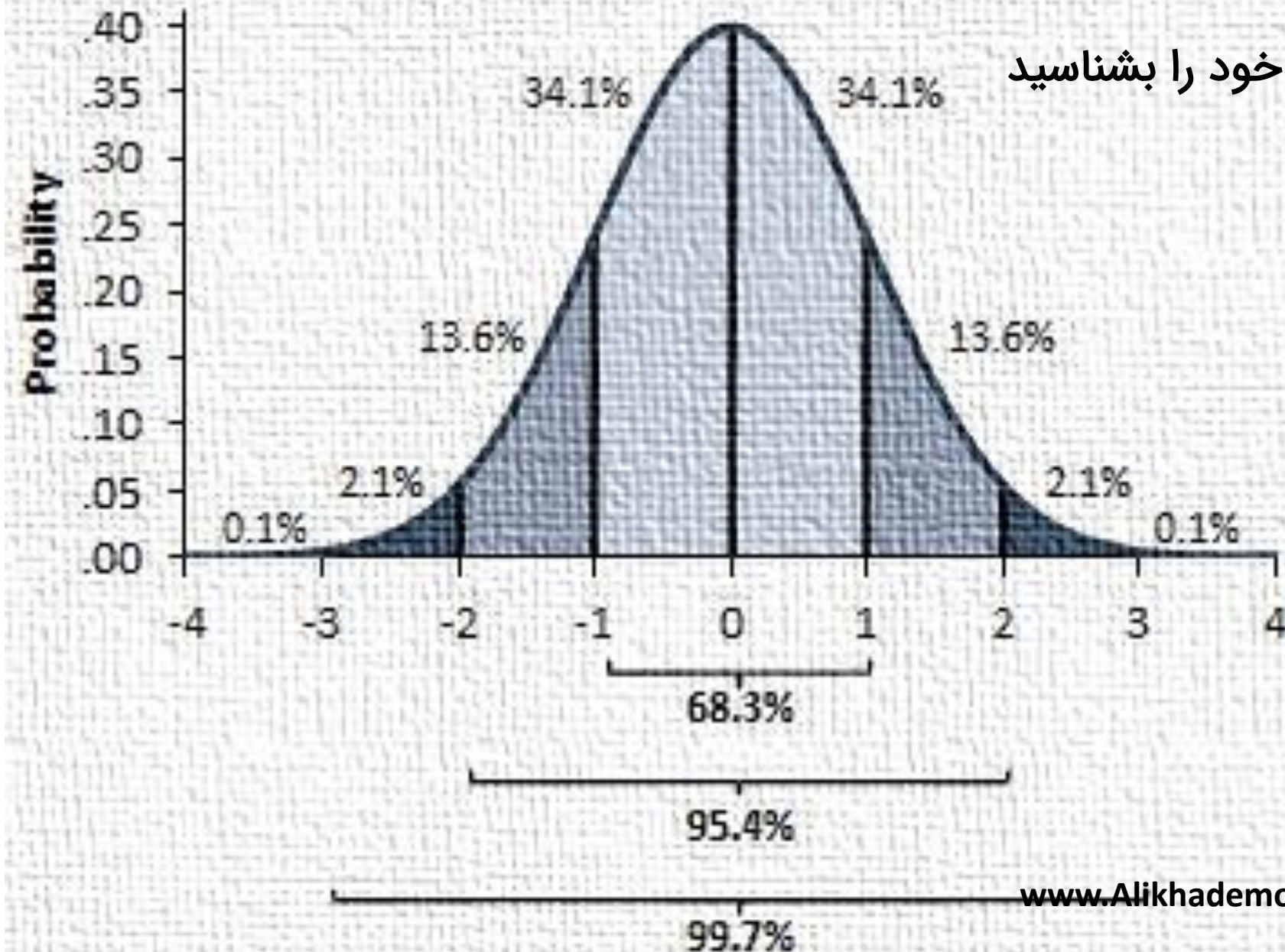
در برابر فرصت ها

در برابر تهدیدها



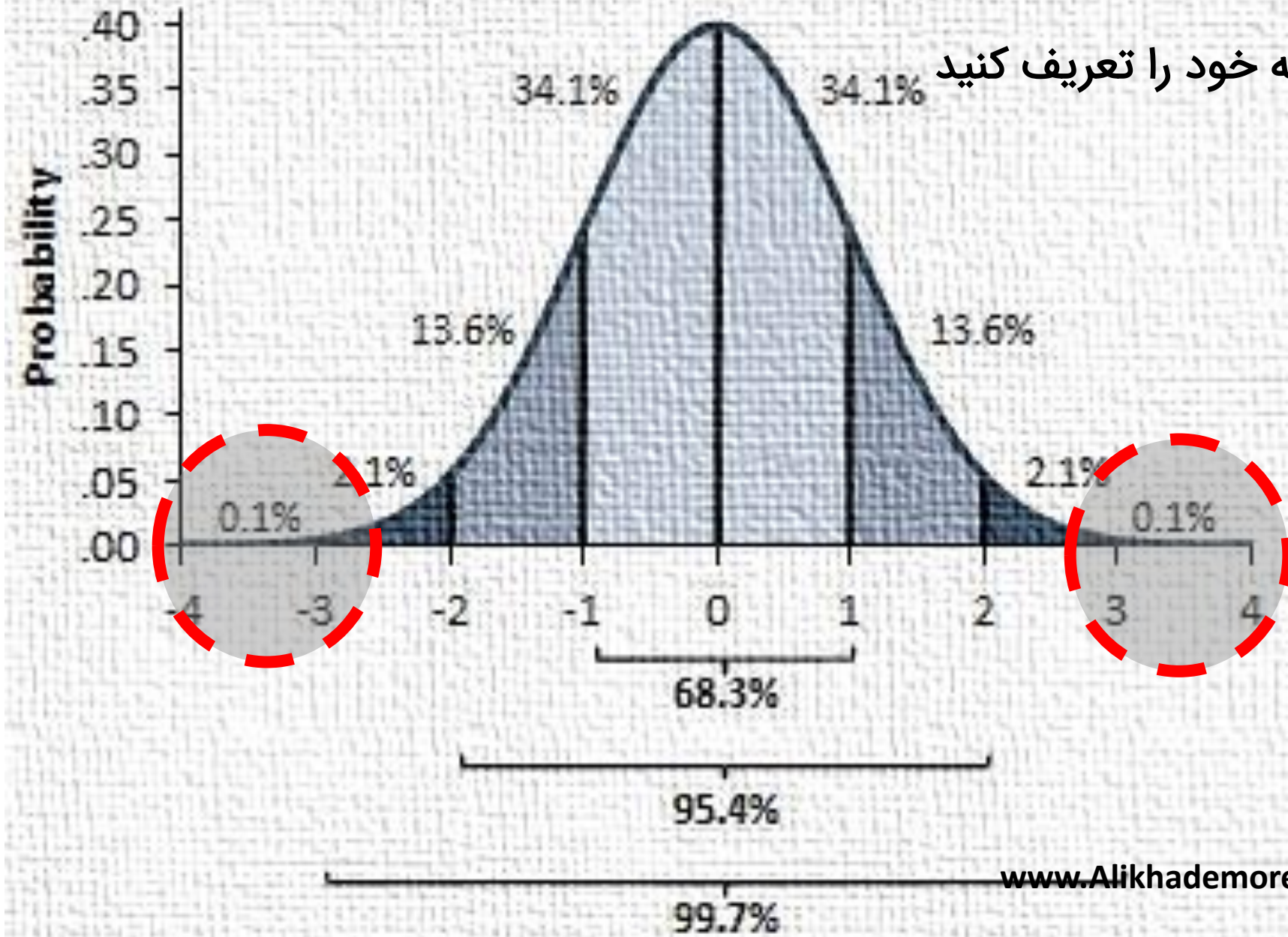
نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

مسئله خود را بشناسید



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

مسئله خود را تعریف کنید



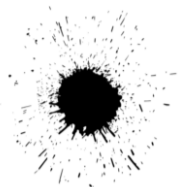




نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

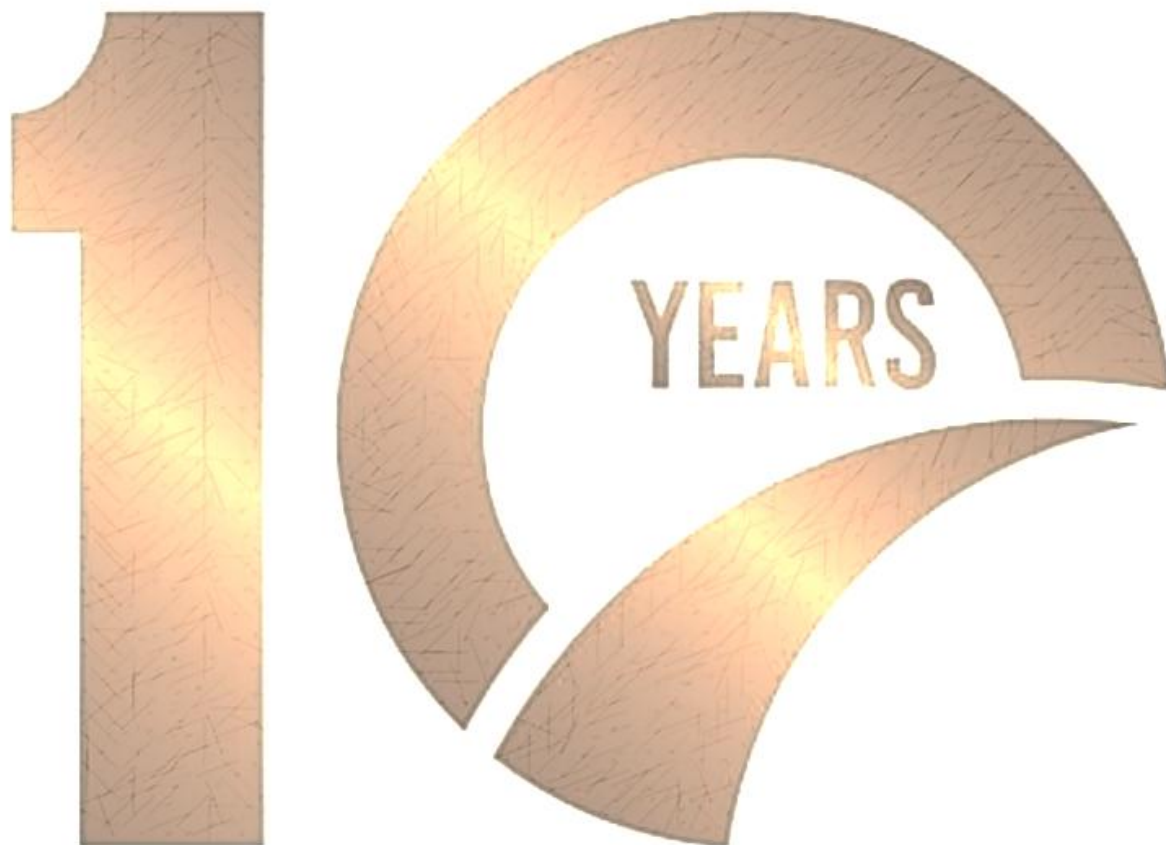
زندگی از نمای نزدیک
یک تراژدی
و از نمای دور
یک کمدی است



www.Alikhademoreza.ir

Charlie Chaplin

تفکر ده ساله



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

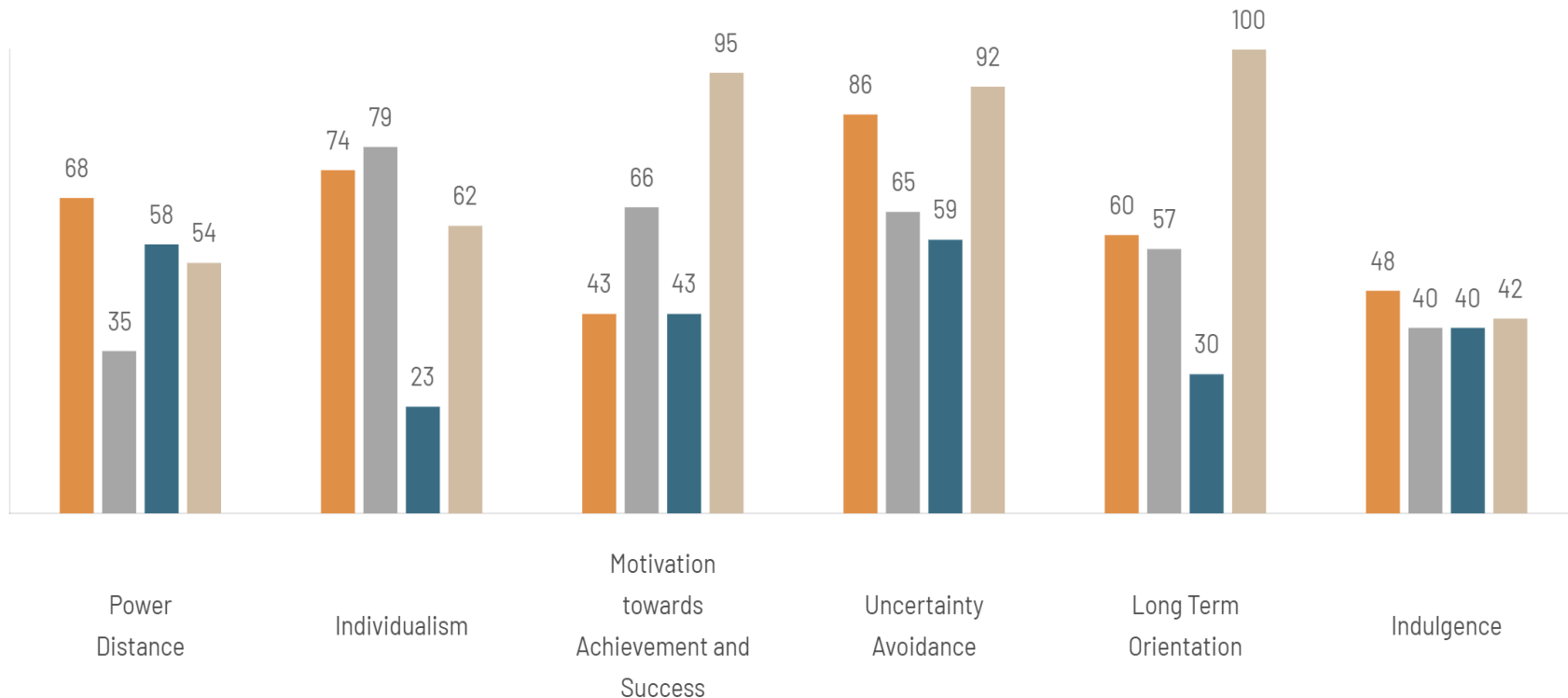
تفکر بلندمدت

France ×

Germany ×

Iran ×

Japan ×

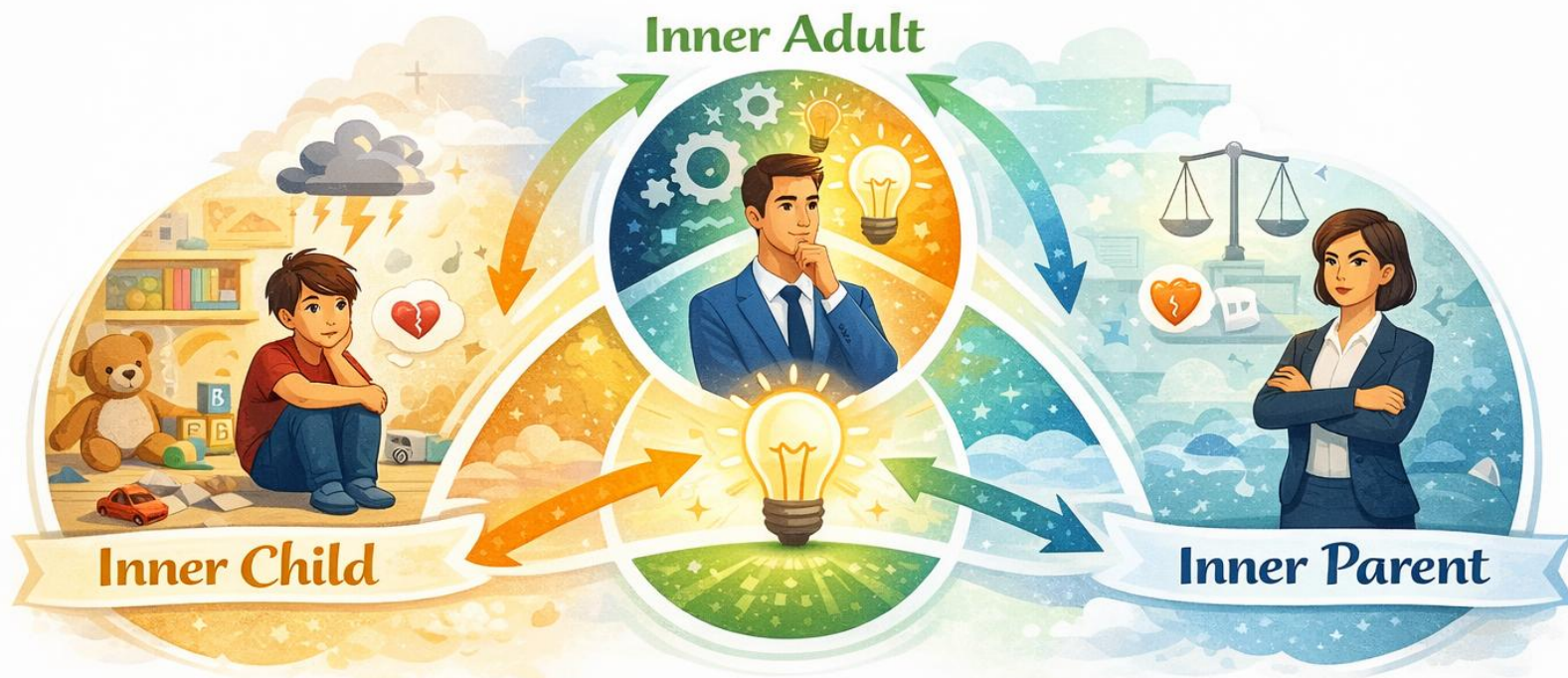


<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=>

— Critical Thinking —

کودک، بالغ، والد

♥ Emotion Control • 💡 Rational Thinking • ⚖ Wise Judgment



♥ Impulsive

☁ Emotional

🧠 Logical

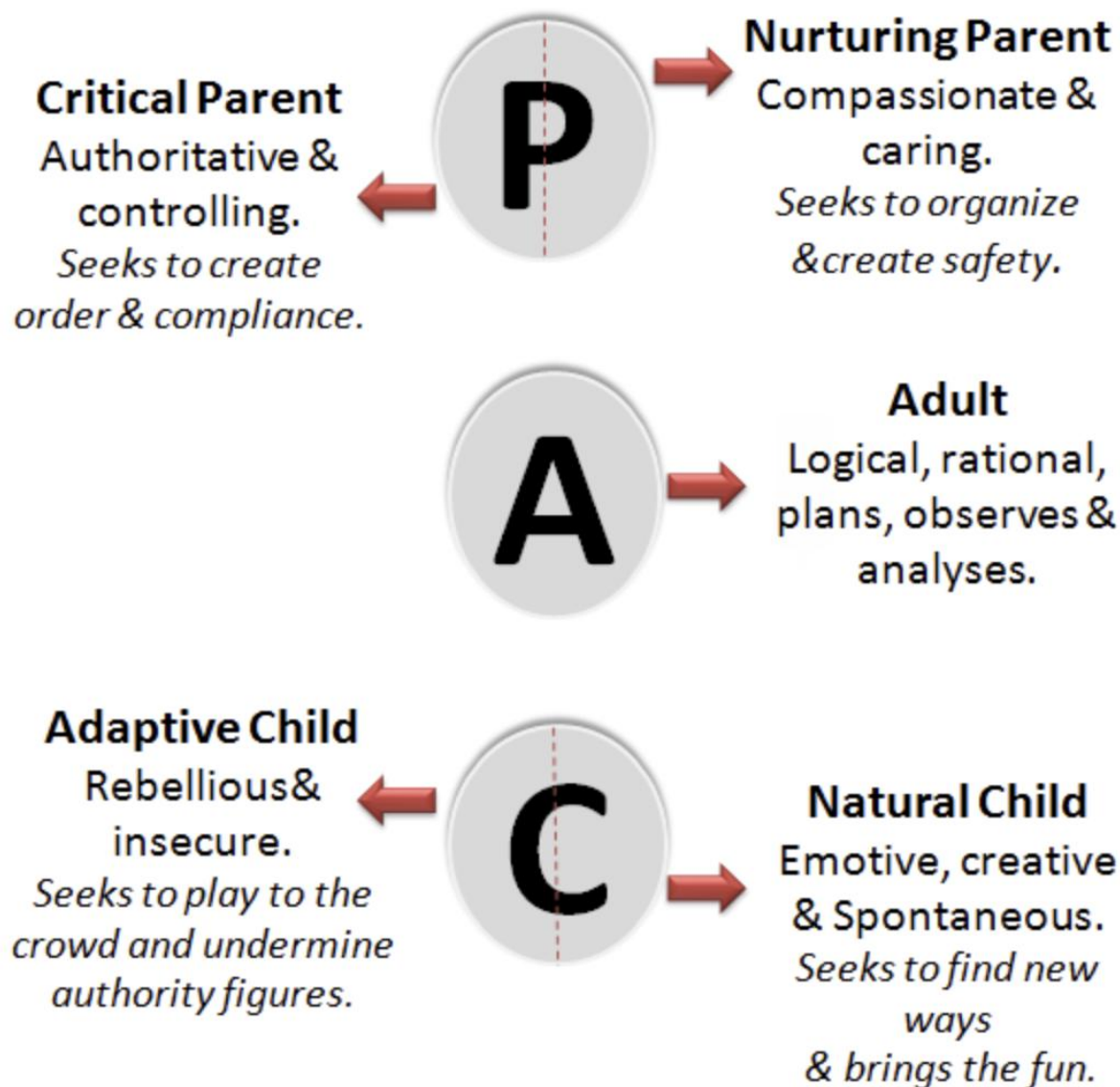
📝 Thoughtful

⚠ Judgmental

⚖ Critical

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

کودک
والد
بالغ



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



THUS SPAKE
ZARATHUSTRA.



www.Alikhademoreza.ir

Friedrich Nietzsche

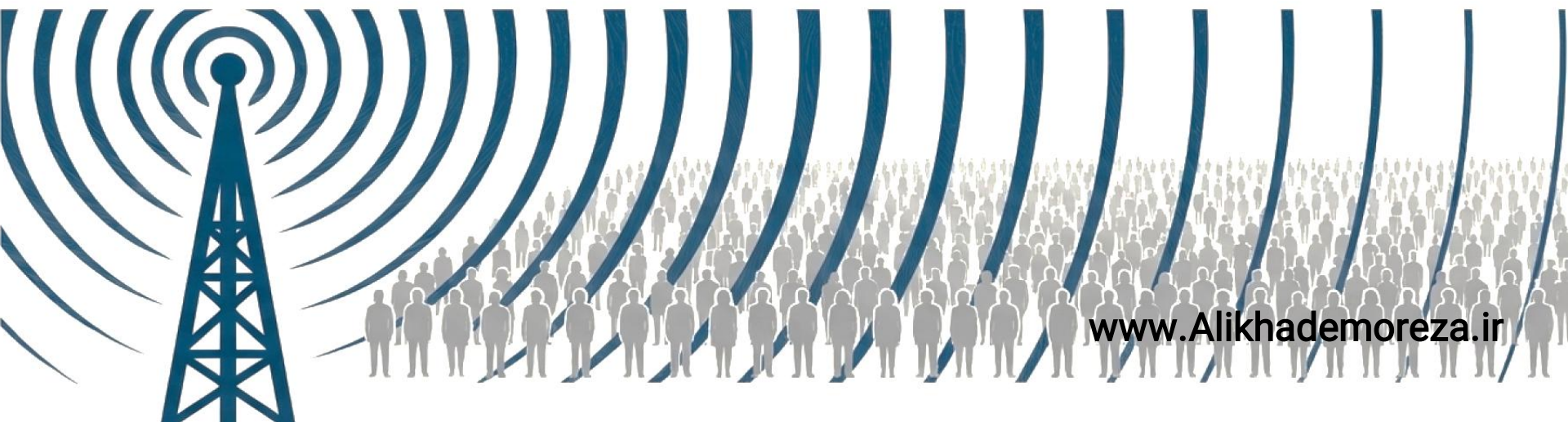
چهارچوب تحلیل Edgar Schein



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

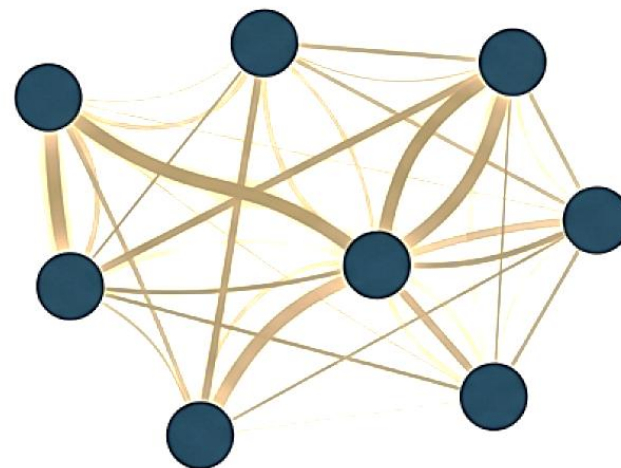


نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



قدرتِ «پشت» گفتمان (نگاه فوکویی)

قدرت نهادی و ساختاری که از پیش وجود دارد و متن را شکل می‌دهد (نگاه کلان).



قدرتِ «در» گفتمان (نگاه هابرماسی)

قدرتی که در لحظه تعامل و در خودِ زبان‌ورزی میان مشارکت‌کنندگان ساخته، به چالش کشیده و بازتولید می‌شود (نگاه خرد).

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



دوری از باتلاق

حفظ و گسترش دامنه اختیار



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

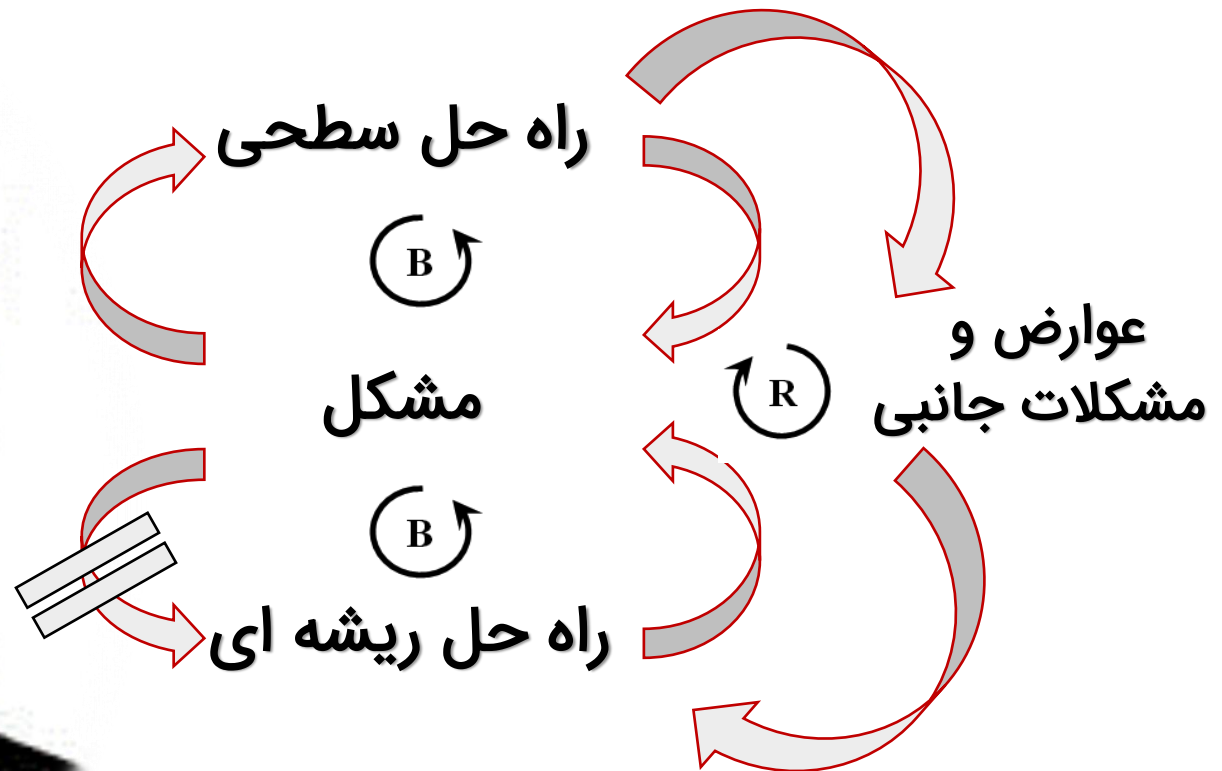
تقویت همیشگی منابع:

۱. چه کسی هستم
۲. چه می دانم
۳. چه کسی را می شناسم



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

الگوی جا به جایی مسئولیت یا الگوی هلن کلر
بودن به دنبال ریشه ها



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

باغبانی در حال کاشتن و هرس کردن دائمی
فرضیه سازی سریع، آزمایش سریع (آزمون به جای داستان)
تفکر جدید، کوچکی، چابکی، انعطاف پذیری
ابطال به جای اثبات
بودجه بندی برای شکست



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



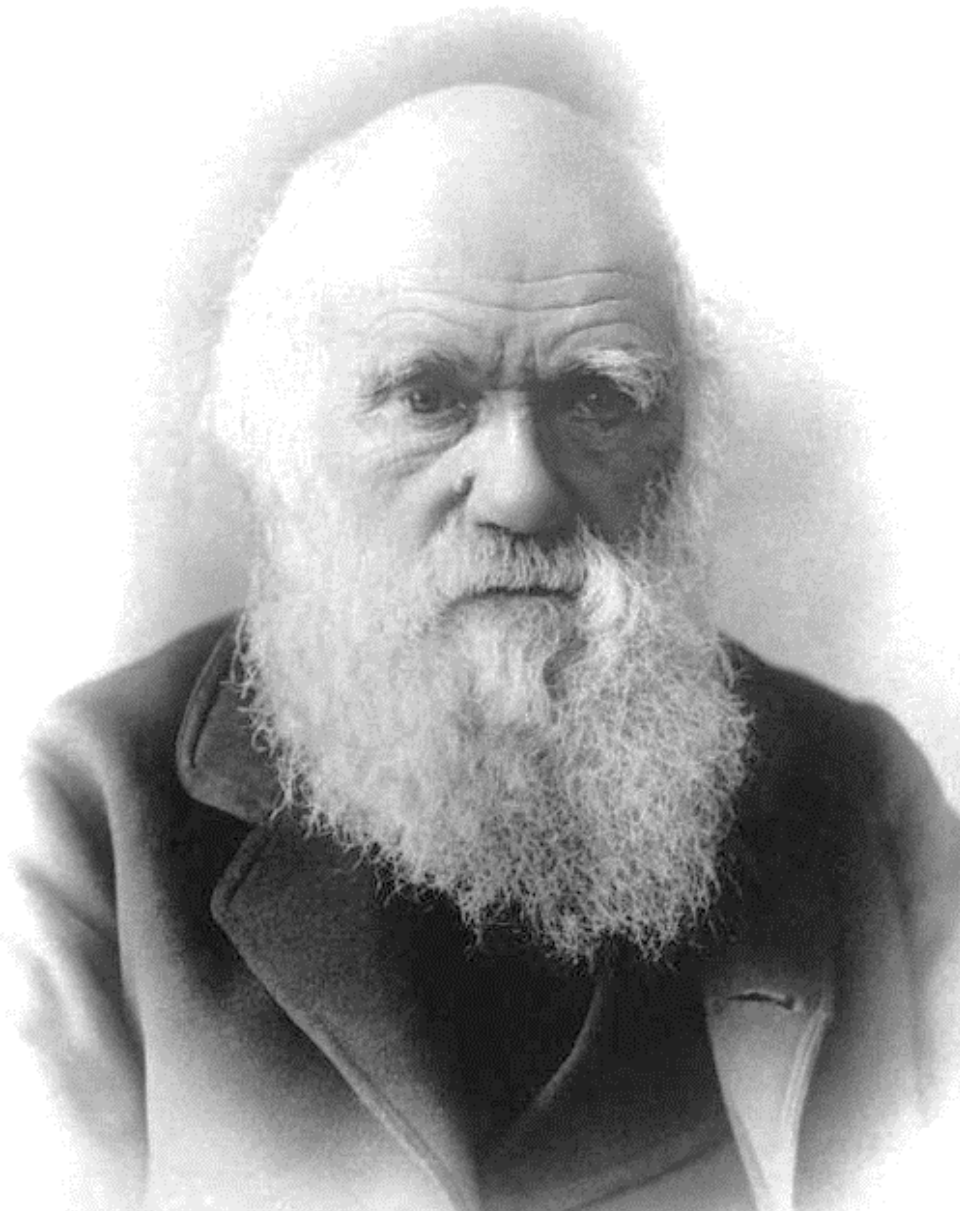
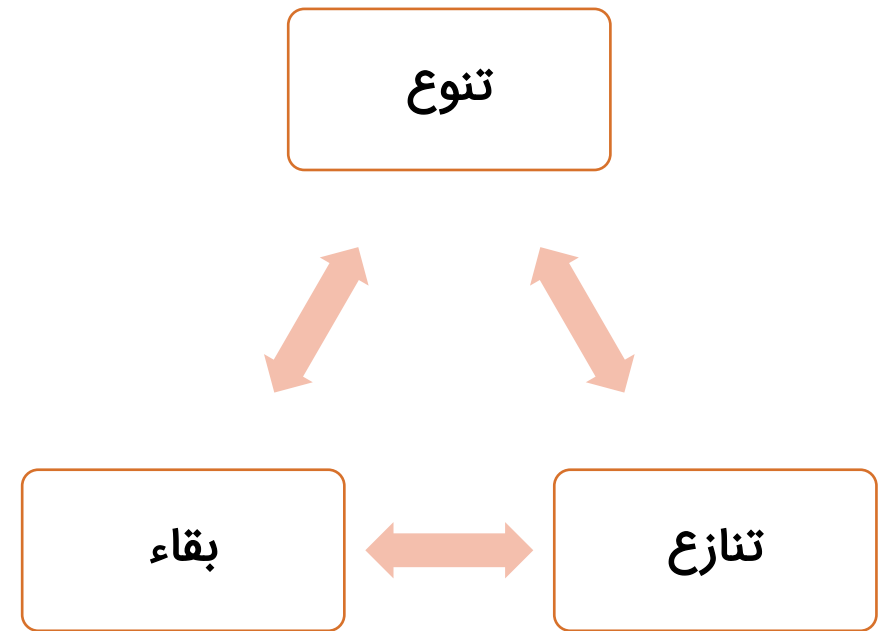
شکست قاعده است و موفقیت استثناء!
پیروزی، شکست در حال پیشروی است
حرکت شانه به شانه شکست
شکست مخرب در مقابل شکست سازنده
چگونه خود را ساختی؟ زخم به زخم!
یگانه منبع خرد و آگاهی!
درد است که آدمی را راهبر است
هر کجا دردست همانجاست دوا

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

- توجه بیشتر به زیان قابل تحمل به عنوان مبنای تصمیم گیری
- زنجیره ای از شکست های کوچک،
- خون ریزی آرام



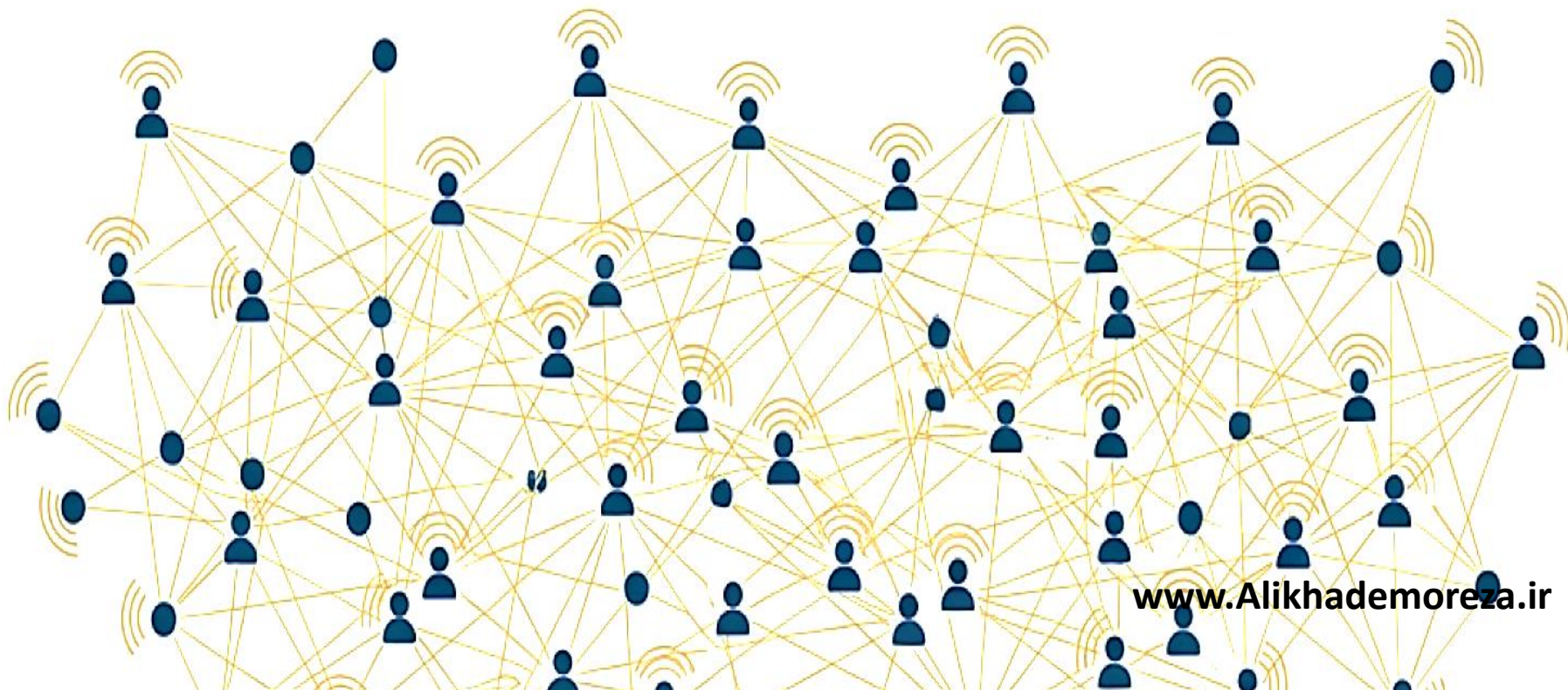
• نظریه فرگشت چارلز داروین



Charles Darwin

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

- استفاده از توافق های میان-ذهنی و گسترش منابع و عمق دامنه اقدامات (شبکه کارآفرینان و مدیران، مذاکرات، مهارت های سیاسی، مهارت های اجتماعی، دقت شهودی و ...)
- تصمیم گیری گروهی (طوفان ذهنی، فن دلفی، پرسش گری جدلی و ...)



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

تشکیل گروه های قانونی؛

اکتشافی

تاییدی

ترکیبی



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

توجه به کنترل به جای پیش بینی

بقا مهمتر از رشد

رشد مهتر از توسعه

توسعه درون زا و از کوچک به بزرگ

اقدامات تکاملی به جای اقدامات انقلابی

استراتژی ثابت، اقدامات و رویکردها متغیر

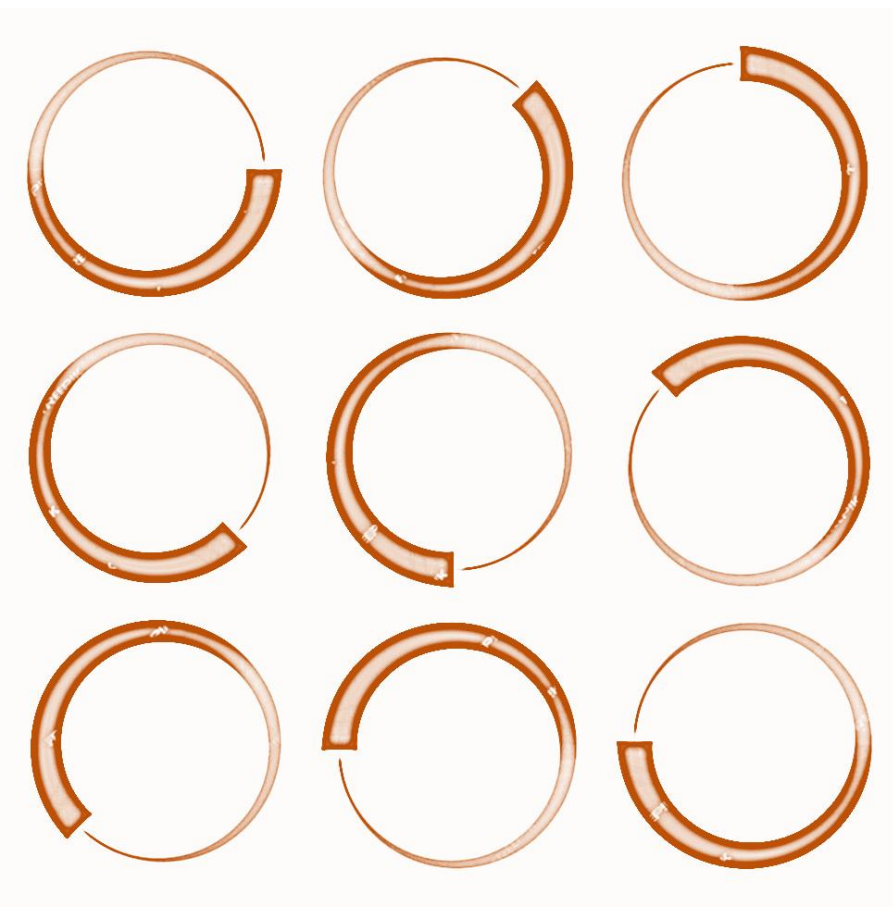
نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

ثبات استراتژی، تغییر اقدامات و رویکردها
تنوع و تمرکز اقتضایی
اولویت تنوع بر تمرکز!



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

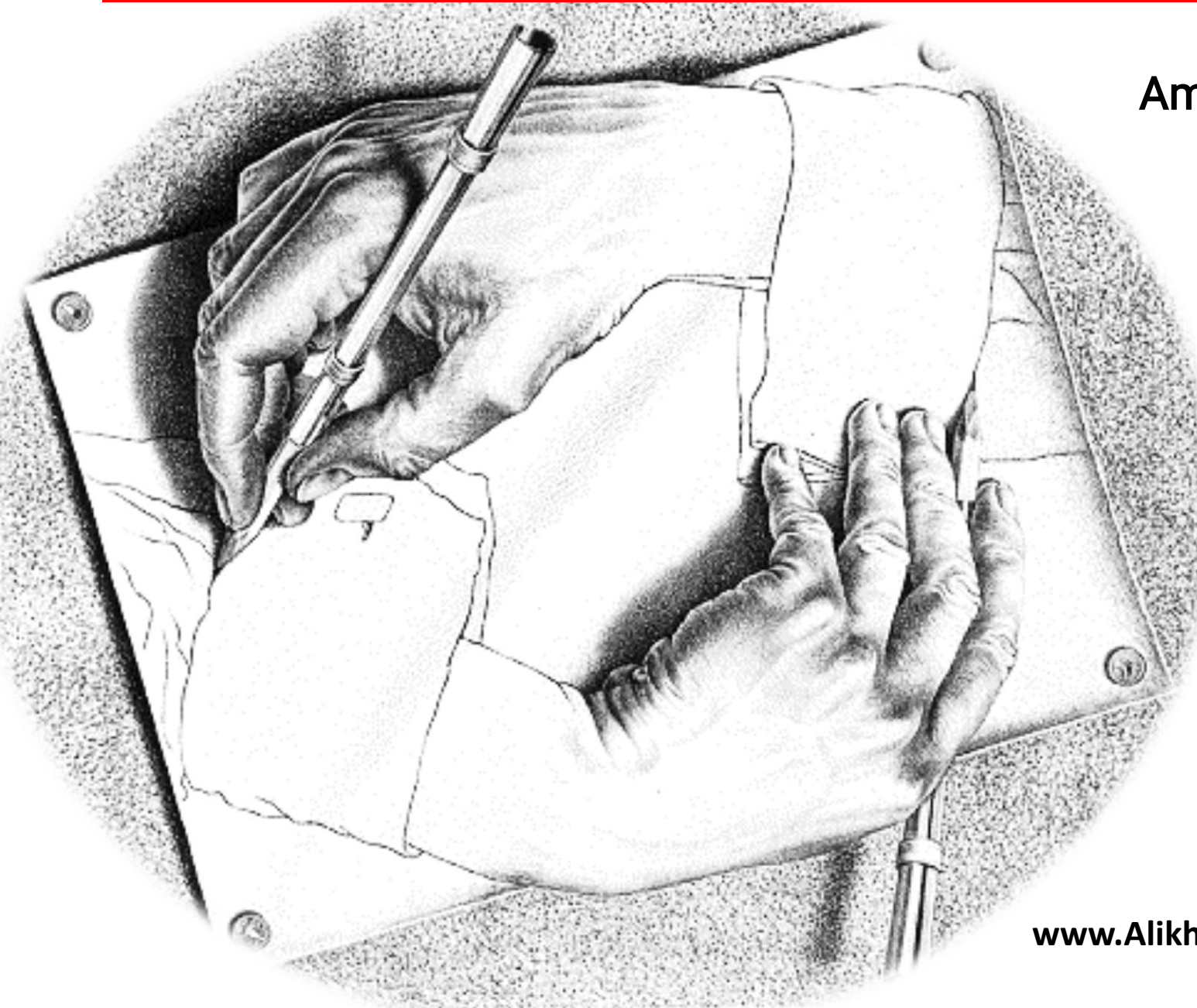
آشوب کنترل شده (لبه آشوب)
به جای اتکا به ساختار (پیش فرض ها و قضاوت ها)، آماده شیوه های جدید
(فعال کردن استراتژی یادگیری)



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

Ambidextrous

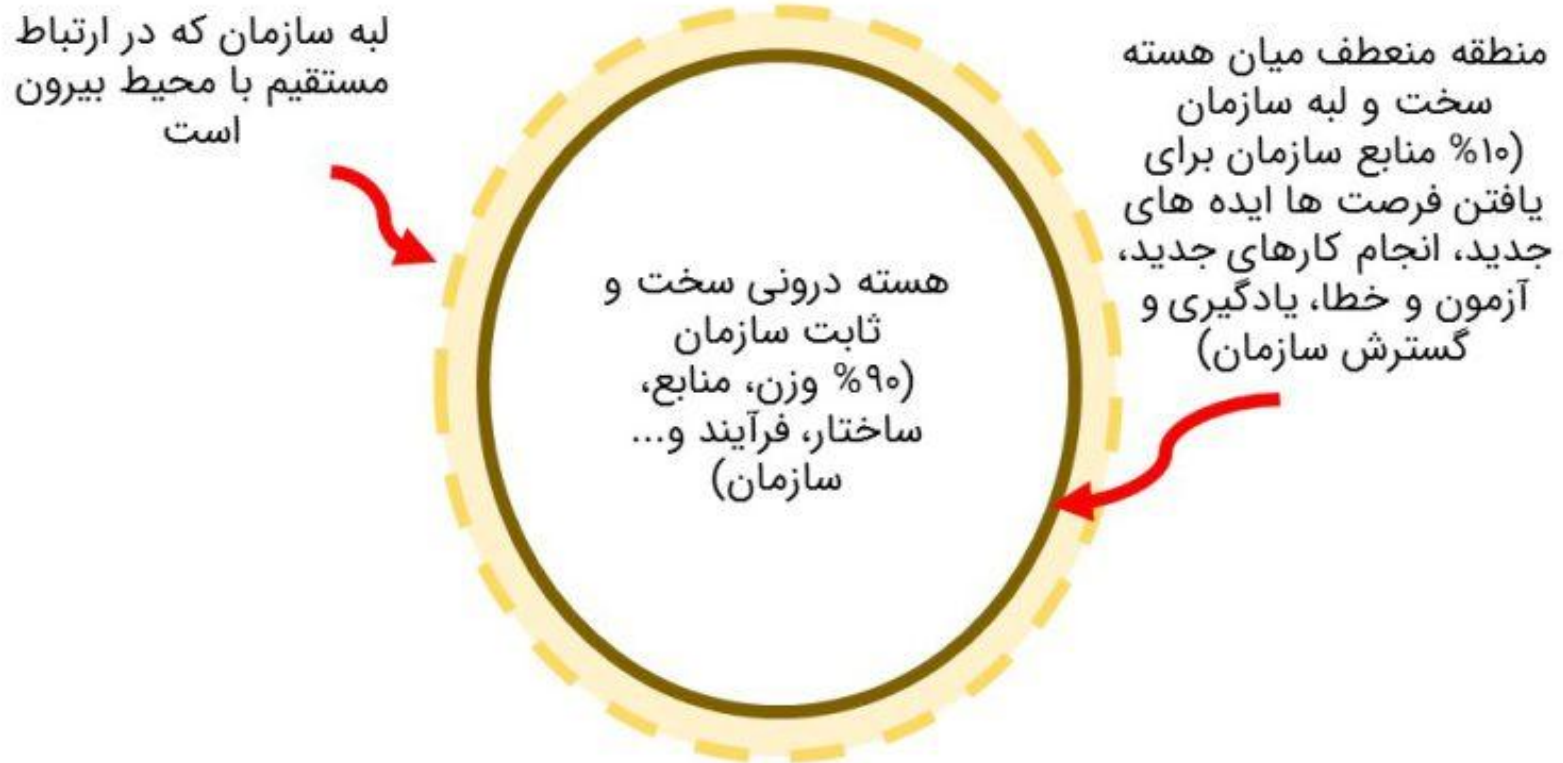
دوسو توانی



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

Ambidextrous

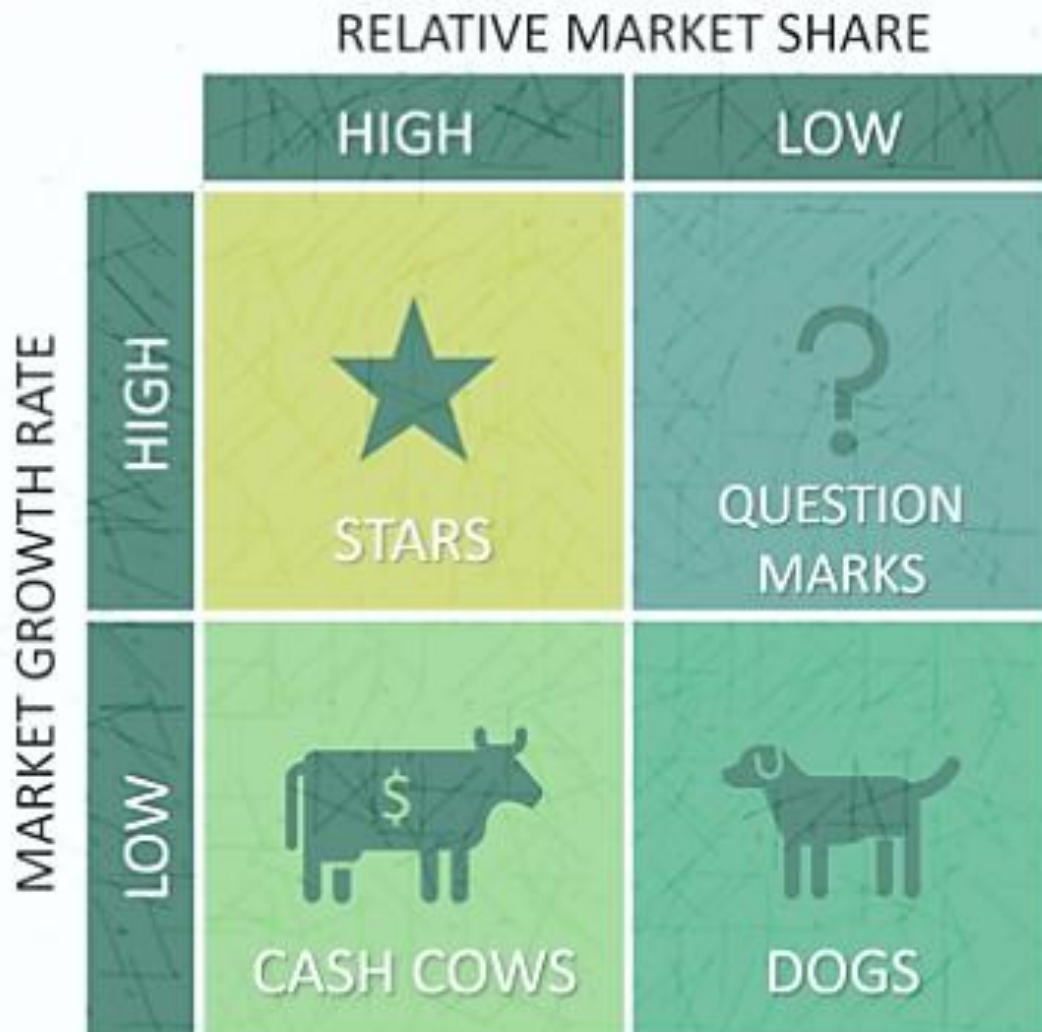
دوسو توانی



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

وزن تصمیمات

- بقاء (۷۰ درصد)
- رشد (۲۰ درصد)
- توسعه (۱۰ درصد)



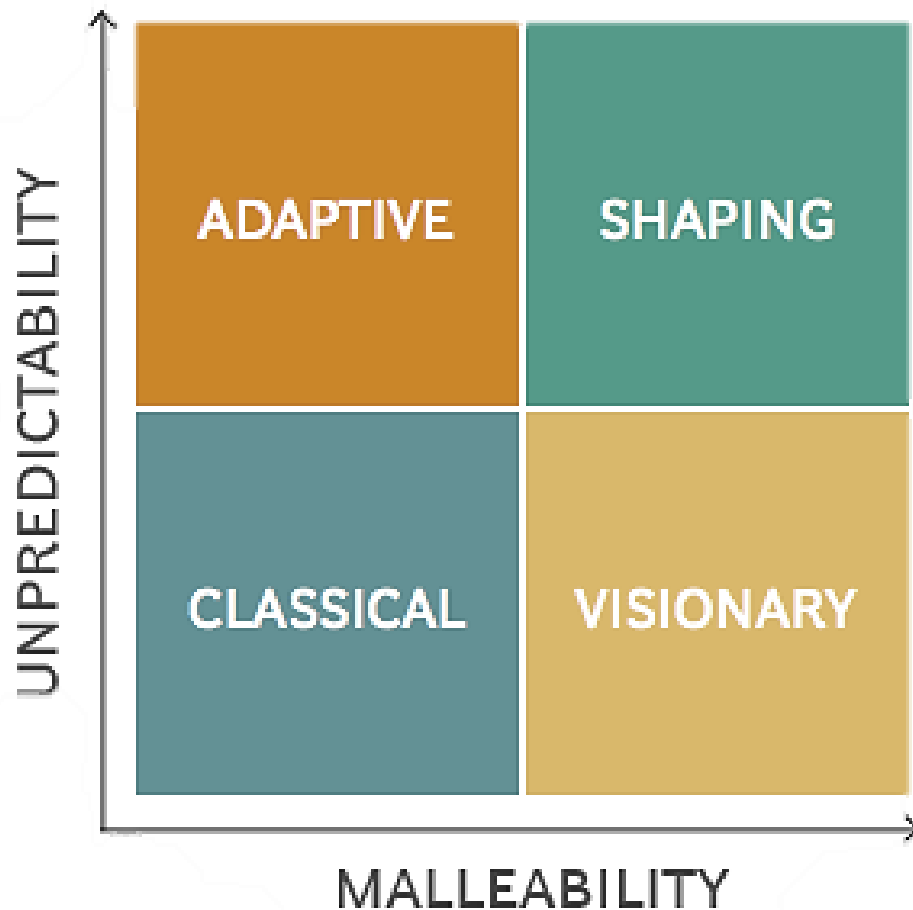
نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

استراتژی مبتنی بر محیط بر اساس ۲ معیار

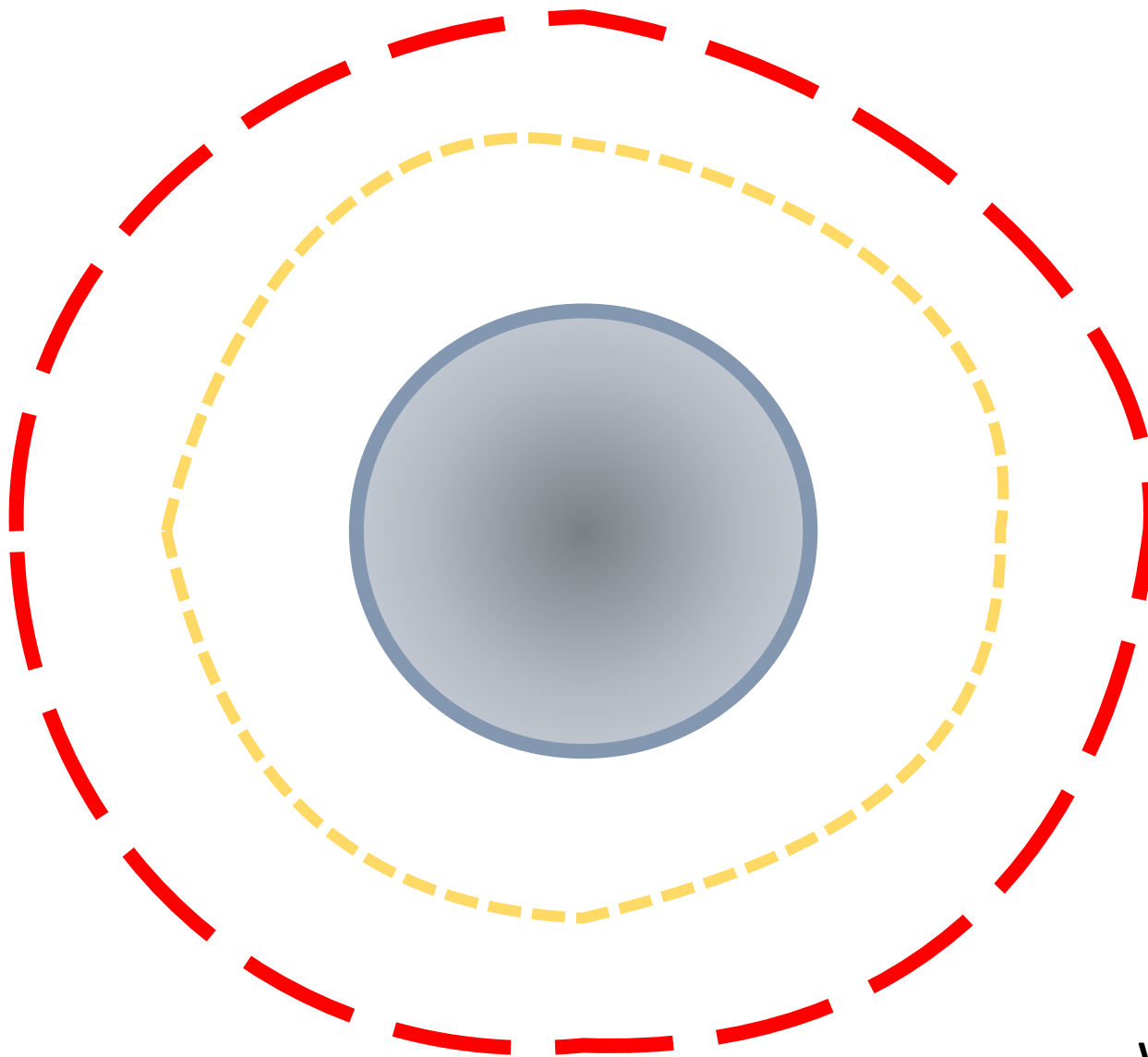
۱. میزان غیرقابل پیش بینی بودن

۲. شکل پذیری محیط

خلق چهار گونه استراتژی



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



ناحیه امنیت و راحتی

ناحیه چالش و رشد

ناحیه عدم قطعیت

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

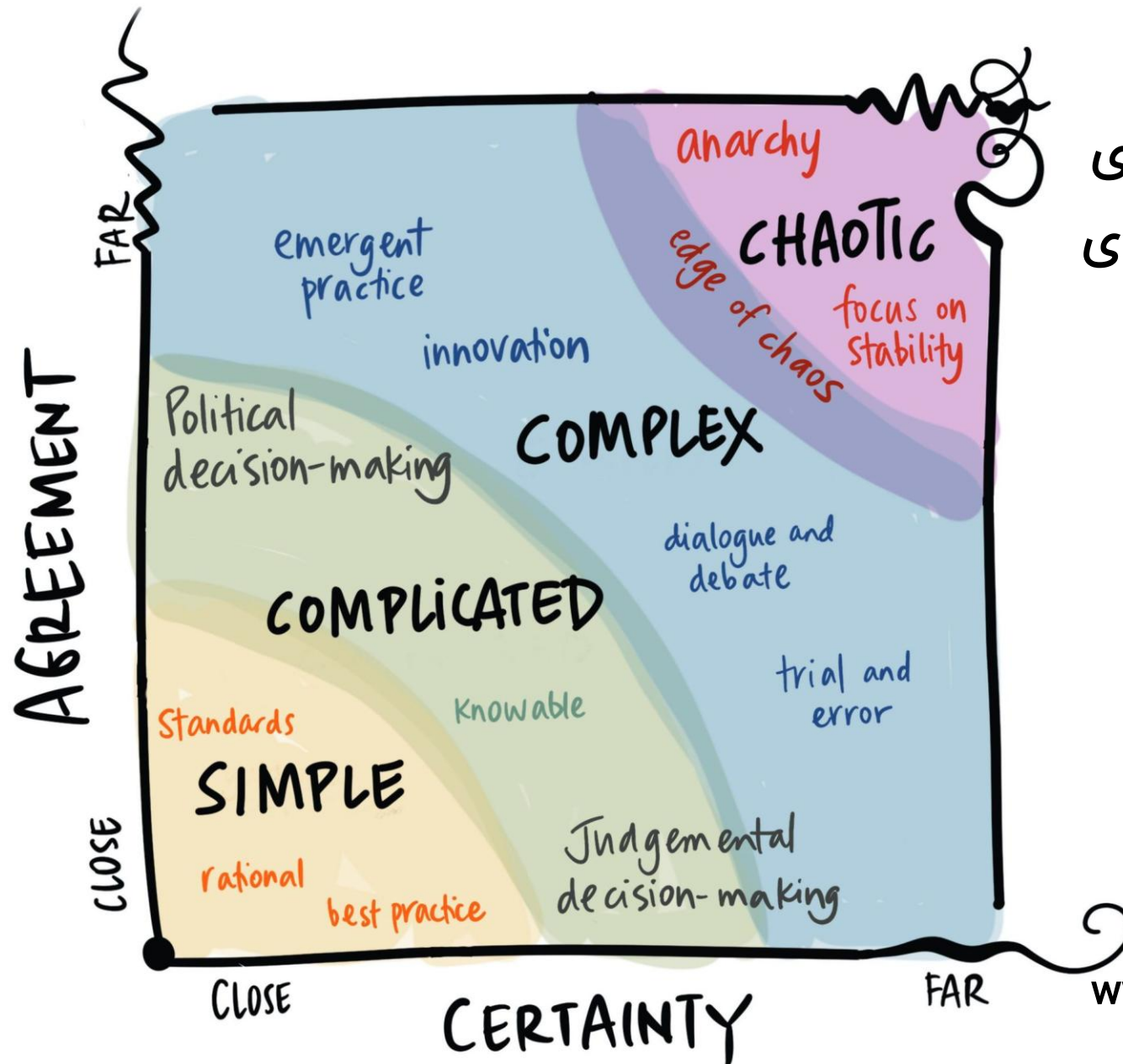
بلوغ سازمانی

مدل بلوغ قابلیت یکپارچه

در راستای حفظ هسته اصلی



نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده



جمع بندی
الگوهای تصمیم گیری
و اقدام در محیط های
گوناگون



اگر دانش قدرت است!
خِرد، دانستن اینست که چه چیزهایی را نمی دانیم.



تو مگو همه به جنگند و ز صلح من چه آید
تو یکی نه‌ای هزاری تو چراغ خود برافروز
که یکی چراغ روشن ز هزار مرده بهتر
که به است یک قد خوش ز هزار قامت کوز