

دامهای پنهان

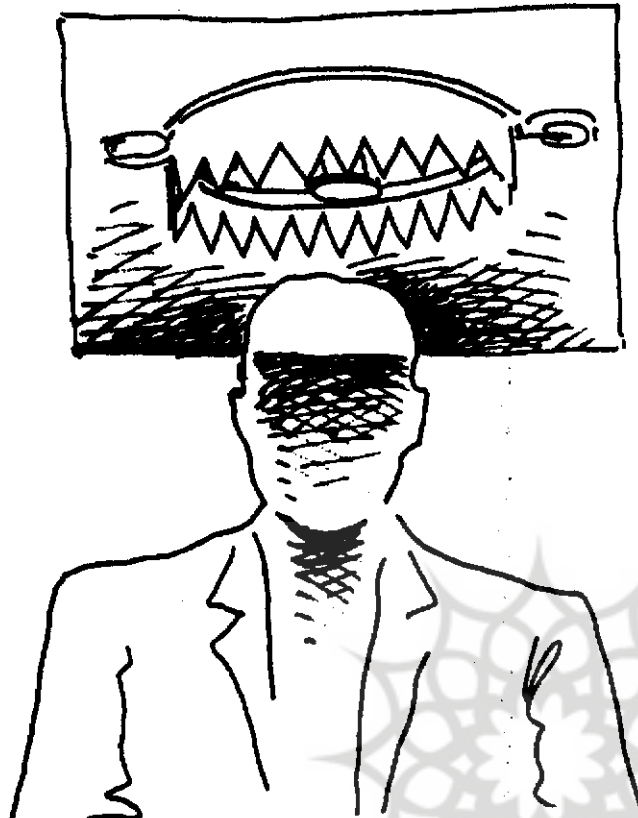
در تصمیم‌گیری

نویسنده: جان.س. هاموند، هوارد.ری.فا و رالف.ل. کینی

HARVARD BUSINESS

REVIEW SEPTEMBER - OCTOBER 1998 منبع:

مترجم: علیرضا یسوی



ابتکاری شفافیت در معرض سوء ادراکهای حسی هستند. برخی آنها حالت یک گرایش را به خود می‌گیرند. عده‌ای دیگر از آنها به‌سادگی به‌صورت بی‌نظمی‌های غیرمنطقی در تفکر ما ظاهر می‌شوند. آنچه تمام این دامها را خطرناکتر می‌کند ناپدید بودن آنهاست. زیرا آنها به‌صورت سخت‌افزاری در فرایند تفکر ما قرار گرفته‌اند و حتی هنگامی که دقیقاً داخل آنها گرفتار می‌شویم، از تشخیص دادن آنها ناتوان هستیم.

برای مدیران که موفقیت آنها به‌خصوص به بسیاری از تصمیم‌گیرهای روزمره یا تصمیم‌هایی که بر آنها توافق می‌کنند بستگی دارد، این دامهای روانشناختی خطرناک هستند. این دامها می‌توانند موارد بسیاری مانند توسعه محصولات جدید، تملک داراییها و خروج از بازار برای برنامه‌ریزیهای آینده را تحلیل ببرند. در هر حال، هیچکس نمی‌تواند فکورش را از این نقاب‌های درونی برهاند اما ما می‌توانیم سرمشق‌های آنها را دنبال کنیم و بیاموزیم که چگونه این دامها را بشناسیم و آنها را جبران کنیم.

در این مقاله تعدادی از این دامها که از نظر روانشناختی به‌خوبی شناخته شده‌اند و خصوصاً بر تصمیم‌های تجاری اثر منفی می‌گذارند را

یک شیوه ابتکاری تکیه می‌کنند. این شیوه، شفافیت را با فاصله متعادل می‌گرداند. هرچه یک شئی واضح‌تر به‌نظر برسد، ما می‌پنداریم که نزدیکتر است و هرچه کدرتر به نظر آید فرض می‌کنیم که باید دورتر باشد. این میانبر ساده ذهنی به ما کمک می‌کند تا جریان پیوسته تخمین مسافت لازم برای جهت‌یابی در دنیا را انجام دهیم.

با این حال، مثل بیشتر شیوه‌های ابتکاری، این قاعده هم مصون از اشتباه نیست. در روزهایی که غبار آلوده‌تر از روزهای عادی باشند چشم ما به فکر ما کلک می‌زند. به شکلی که تصور می‌کنیم اجسام بسیار دورتر از واقع قرار دارند. از آنجا که انحرافهای حاصله مخاطرات اندکی دیر دارند می‌توانیم با ایمنی خاطر از آنها چشم‌پوشی کنیم. اگرچه، برای خلبانهای هواپیماها چنین انحراف می‌تواند مصیبت‌بار باشد. به این علت است که خلبانها برای استفاده از سنجش ذهنی مسافت علاوه بر قدرت دید خودشان، آموزش می‌بینند.

پژوهشگران مجموعه‌هایی کلی از این معایب را در شیوه تفکر ما به هنگام تصمیم‌گیری مشخص کرده‌اند. برخی از آنها مانند شیوه

مهمترین کار هر مدیر تصمیم‌گیری است. این کار دشوارترین و خطرناکترین کار هر مدیر نیز هست. گاهی اوقات تصمیم‌های بد می‌توانند صدمات غیرقابل جبرانی به یک تجارت وارد آورند. پس تصمیم‌های بد از کجا می‌آیند؟

در بسیاری از موارد می‌توان آنها را در فرایند تصمیم‌گیری ردیابی کرد - گزینه‌ها به‌روشنی تعریف نشده‌اند، اطلاعات صحیحی جمع‌آوری نشده است، هزینه‌ها و مزایا به‌درستی سنجیده نشده‌اند. اما گاهی اوقات ریشه اشتباه نه در فرایند تصمیم‌گیری بلکه برعکس در فکر تصمیم‌گیرنده است. شیوه تفکر بشر می‌تواند به تصمیم‌گیرها آسیب برساند.

پژوهشگران نیم قرن است که عملکرد مغز ما را در تصمیم‌گیری مطالعه می‌کنند. این پژوهشها چه آزمایشگاهی و چه میدانی آشکار کرده‌اند که ما از رویه‌های تکراری یکنواخت (ROUTINES) برای غلبه بر پیچیدگیهای ذاتی بیشتر تصمیم‌گیرها استفاده می‌کنیم. این رویه‌های تکراری یکنواخت با نام شیوه‌های ابتکاری (HEURISTIC) شناسایی می‌شوند و در بیشتر موقعیتها به‌خوبی به ما خدمت می‌کنند. برای مثال، در تخمین مسافت، فکر ما مکرراً بر

مدیران بلکه تصمیمهای حسابداران، مهندسان، بانکداران، حقوقدانان، مشاوران و تحلیلگران بورس را نیز تحت تاثیر قرار می دهند. هیچ کس نمی تواند از نفوذ آنها جلوگیری کند، اما مدیرانی که از خطر لنگرها آگاه هستند می توانند اثر آنها را به وسیله تکنیک های زیر کاهش دهند:

● همیشه به یک مسئله از چند دیدگاه توجه کنید. تلاش کنید به جای اینکه به اولین خط فکری که به نظرتان رسید اتکا کنید، از نقاط شروع مختلف و دیدگاههای متفاوت استفاده نمایید؛

● برای پرهیز از لنگرشدن به وسیله ایده های دیگران، پیش از اینکه با سایرین مشورت کنید خودتان راجع به موضوع فکر کنید؛

● فکر باز داشته باشید. برای اطلاعات بیشتر نظرات افراد را جویا شوید تا چارچوب مرجع شما گسترش یابد. فکر خود را به جهت های جدید معطوف سازید؛

● آگاه باشید که از لنگرکردن مشاوران و سخنگویان خود و سایر کسانی که شما از آنها درخواست اطلاعات و مشورت می کنید اجتناب نمایید. در مورد ایده ها، تخمینها و تصمیمهای آزمایشی خود هرچه کمتر با آنها صحبت کنید. اگر ایده های خود را بیش از حد آشکار کنید ممکن است که ایده های شما به سادگی به خودتان بازگردانده شوند؛

● به ویژه در مذاکرات خود متوجه لنگرها باشید. پیش از اینکه هرگونه مذاکره ای آغاز شود در مورد موقعیت خود کاملاً فکر کنید. تا از لنگرشدن به وسیله پیشنهاد های مقدماتی سایر گروه ها جلوگیری کنید. همزمان، در جستجوی فرصتهای برای استفاده از لنگر به نفع خود باشید. برای مثال، اگر شما فروشنده هستید یک قیمت بالا اما قابل دفاع برای شروع پیشنهاد کنید.

دام وضعیت موجود (THE STATUS-QUO TRAP)

ما باور داریم که تصمیم گیریهایمان را به صورت عقلایی و عینی انجام می دهیم. اما حقیقت اینست که همه ما انحرافهای داریم و این انحرافها انتخابهای ما را تحت تاثیر قرار می دهند. برای نمونه، تصمیم گیرندگان انحرافی قوی را در جهت شقوقی نشان می دهند که وضعیت موجود را پایدار می کند. در مقیاس وسیع، می توانیم این تمایل را هر وقت که محصولات انقلابی اولیه می شوند، ببینیم. نخستین اتومبیل ها که بسیار شبیه درشکه بنظر

قبل انجام می دهد. بنابراین اعداد قدیمی محوری می شوند که بازاریاب بر پایه آنها سایر عوامل را تعدیل می کند. مادامی که این نگرش تخمینهای عقلایی و صحیحی را فراهم آورد باعث می شود به وقایع گذشته اهمیت بسیار زیادی داده شود و سایر عوامل مورد توجه قرار نگیرند. در سازمانهایی که تغییرات سریع در محیط بازار ویژگی آنها به شمار می رود، لنگرهای تاریخی می توانند به برآوردهای ضعیف و در نتیجه انتخابهای نادرست منجر شوند. از آنجا که لنگرها می توانند شرایط اخذ تصمیم را معین کنند، مذاکره کنندگان دانا از آنها به عنوان تاکتیک چانه زنی استفاده می کنند. به تجربه یک شرکت مشاوره ای توجه کنید، این شرکت در جستجوی یک دفتر جدید در سانفرانسیسکو بود. شرکای شرکت همراه با یک دلال املاک تجاری، ساختمانی را انتخاب کردند که تمامی نیازهای آنها را برآورده می کرد. آنها با صاحبان ساختمان ملاقاتی را ترتیب دادند. صاحبان ساختمان جلسه را با تبیین قرارداد پیشنهادی آغاز کردند. براساس این قرارداد مبتای هزینه ماهیانه ۲،۵ دلار برای هر فوت مربع محاسبه شد و قیمت سالیانه براساس نرخ تورم افزایش می یافت. تمامی هزینه بهبود دکوراسیون داخلی به عهده مستاجر می بود و برای تمدید قرارداد به مدت ده سال اضافه تر با همان شرایط برای مستاجر حق انتخاب قایل شدند. اگرچه در این قرارداد قیمت در بالاترین حد نرخهای رایج بازار بود، اما مشاوران پیشنهاد میانه ای را ارائه کردند. آنها قیمتی در حد متوسط بازار پیشنهاد و از مالک تقاضا کردند که در هزینه های بازسازی شریک شود، اما همه شرایط دیگر را پذیرفتند. این مشاوران می توانستند بسیار بیشتر در پیشنهاد متقابل خود جسور و خلاق باشند. مثلاً، قیمت را به حد پایین بازار کاهش دهند، افزایش نرخها را به جای یک سال، دو ساله کنند، نرخ افزایش هزینه ها را کنترل کنند، شرایط متفاوتی را برای اجاره تعیین کنند و مواردی از این دست. اما تفکر آنها به وسیله پیشنهاد اولیه مالک هدایت می شد. این مشاوران در دام لنگرشدگی افتاده بودند و در نتیجه در پایان رقم خیلی بیشتری را برای آن فضا قبول کردند.

چه می توان کرد؟

اثر لنگرها بر تصمیم گیری در هزاران تجربه ثبت شده است. این لنگرها نه تنها تصمیمهای

آزمون می کنیم. علاوه بر مرور حلل و نمودهای این دامها، برخی شیوه های ویژه را ارائه می کنیم که مدیران می توانند به وسیله آنها از خود در برابر این دامها محافظت کنند. باید به خاطر داشته باشیم که همیشه آگاهی بهترین دفاع است. مدیرانی که سعی می کنند خود را با این دامها آشنا کنند و حالت های متنوعی را که این دامها به خود می گیرند، بشناسند، بهتر می توانند به دوستی تصمیمهایی که می گیرند اطمینان داشته باشند و مطمئن باشند که توصیه های ارائه شده به وسیله زیردستان یا همکاران آنها قابل اعتماد هستند.

دام لنگرشدن (THE ANCHORING TRAP)

شما چگونه به این دو پرسش پاسخ می دهید؟ ● آیا جمعیت ترکیه بیش از ۳۵ میلیون نفر است؟ ● بهترین تخمین شما از جمعیت ترکیه چیست؟

اگر مثل بیشتر مردم باشید رقم ۳۵ میلیون که در پرسش نخست بیان شد (رقمی که به صورت دلخواه انتخاب گردیده است) پاسخ شما به پرسش دوم را تحت تاثیر قرار داده است. طی سالها ما بسیاری از چنین پرسشهایی را برای افراد بسیاری مطرح کرده ایم. در نیمی از موارد در پرسش نخست از رقم ۳۵ میلیون و در نیم دیگر از موارد از رقم ۱۰۰ میلیون استفاده کردیم. بدون هیچ اشتباهی، وقتی که از تخمین بزرگتر در نخستین پرسش استفاده شد، پاسخ به پرسش دوم چندین میلیون افزایش یافت. این آزمون ساده یک پدیده عام و اغلب مضر ذهنی را بیان می کند که با نام لنگرشدن یا قلاب شدن شناخته می شود. هنگام تمرکز بر یک تصمیم، فکر ما به اطلاعات اولیه ای که دریافت می کند وزن نامتناسبی می دهد. آثار ارزیابی های اولیه یا داده های نخستین، افکار و تضارتهای بعدی ما را به قلاب می اندازند.

لنگرهای فکری شکلهای بسیاری به خود می گیرند. آنها می توانند به سادگی و بدون هیچ منظوری به شکل نکاتی که به وسیله یک همکار مطرح می گردد یا در گزارشهای آماری موجود در روزنامه های صبح، به کار می روند ظاهر شوند. آنها می توانند به صورت کلیشه مودیانهای از رنگ پوست، لهجه یا لباس یک نفر باشند. در دنیای تجارت یکی از رایج ترین انواع لنگرها، وقایع گذشته یا روندها هستند. بازاریابی که می کوشد فروش محصول را برای سال آینده تخمین بزند، اغلب این کار را با توجه به حجم فروش سالهای

می‌آمدند و جایگزین درشکه شدند از روی شباهت «درشکه بدون اسب» نامیده می‌شدند. اولین روزنامه الکترونیکی که بر روی شبکه وب پدید آمد بسیار شبیه انواع چاپی پیشین خود بود. در یک مقیاس آشنا تر، می‌توان گفت: ممکن است شما به علت چنین انحرافی در تصمیم‌های مالی مربوط به خودتان شکست خورده باشید. برای نمونه، گاهی افراد سهامی را به ارث می‌برند که خودشان آنها را نخریده‌اند. اگرچه این یک نمونه بسیار صریح است، اما اگر پیشنهادی ارزان برای فروش این سهام و صرف پول آنها برای یک سرمایه‌گذاری متفاوت شود، تعدادی آنها را نمی‌فروشند. آنسها وضعیت موجود را رضایت‌بخش یافته‌اند و از صحبت کردن در مورد اعمالی که این وضعیت را برهم می‌زند پرهیز می‌کنند. آنها می‌گویند ممکن است بعداً در این مورد فکر کنم اما بعداً همیشه به صورت «هرگز» در می‌آید.

دام وضعیت موجود در عمق وضعیت روانی ما ریشه دارد یعنی در تمایل ما برای حفظ خودمان از صدمه، برهم زدن وضعیت موجود به معنی اقدام به عمل است و هنگامی که عملی انجام می‌دهیم مسئولیت می‌پذیریم. بنابراین راه را برای انتخاب و پشیمانی می‌کشاییم. غیرمنتظره نیست که ما به‌طور طبیعی به دنبال دلایلی باشیم تا کاری انجام ندهیم. دو بیشتر موارد تکیه کردن به وضعیت موجود حالت ایمن تر است چرا که این کار فشار روانی کمتری دربر دارد. آزمونهای بسیار کثیف آهترنایی وضعیت موجود را نشان داده‌اند. در یکی از این آزمایشها به دو گروه از افرادی که به صورت تصادفی گزینش شده بودند دو هدیه باارزشی نسبتاً یکسان داده شد. نیمی از آنها یک نوشابه خنک و نیم دیگر یک شکلات سوئیسی دریافت کردند. سپس به آنها گفته شد که می‌توانند هدیه خود را با هدیه فرد دیگری تعویض کنند. اگرچه ممکن است شما انتظار داشته باشید تقریباً نیمی از افراد بخواهند هدیه خود را تعویض نمایند اما نه تنها یک‌دهم آنها عملاً این کار را انجام دادند. وضعیت موجود حتی اگر به صورت اختیاری و تنها چند دقیقه پیش پابرجا شده باشد باز هم قدرت خود را تحمیل می‌کند.

سایر آزمایشها نشان داده‌اند که هرچه انتخابهای بیشتری به شما داده شود وضعیت موجود فشار بیشتری دربر خواهد داشت. برای مثال، وقتی افراد به جای یک انتخاب دو انتخاب داشته باشند، یعنی: دو گزینه A و B به جای تنها

مدیران می‌توانند نظمی را در فرآیند تصمیم‌گیری خود پدید آورند که بتواند خطاهای فکری را پیش از اینکه به اشتباه در تفاوت بدل شوند، آشکار کند.

یکی از مهمترین و دشوارترین کار هر مدیر تصمیم‌گیری است که گاهی اوقات تصمیم‌های بد می‌توانند صدمات غیرقابل جبرانی به بخش تجارت وارد آورند.

یک گزینه A، وضعیت موجود را برمی‌گزینند. چرا؟ انتخاب میان A و B نیازمند تلاش بیشتری است. انتخاب وضع موجود این تلاش را منتفی می‌کند.

در دنیای تجارت یعنی جایی که گناه انجام دادن کاری به شدت بیش از دست روی دست گذاشتن باعث پشیمانی می‌شود، وضعیت موجود کثیف بسیار قویتری دارد. برای نمونه، بسیاری از ادغامهای تجاری MERGERS متلاشی می‌شوند چرا که شرکت مالک از دست زدن به اقدامات سریع برای اعمال ساختار مدیریتی مناسبتر و جدید در شرکت تملک‌شده اجتناب می‌کند.

«باید وضعیت را برهم نزنیم»، «باید قایقها را سوراخ نکنیم» این نوع استدلالها پیش می‌برند. «باید تا وقتی که شرایط تثبیت شود منتظر شویم» اما همین‌طور که زمان می‌گذرد، ساختار موجود بیشتر تثبیت می‌شود و تغییر دادن آن مشکل تر می‌گردد نه آسانتر. با ناتوانی در استفاده از موقعیت در زمانی که امکان تغییرات وجود داشته باشد، مدیریت خود را در وضعیت موجود درمانده می‌بیند.

چه می‌توان کرد؟

پیش از هر چیز در هر تصمیمی حفظ وضعیت موجود می‌تواند در حقیقت بهترین گزینه باشد. اما شما نمی‌خواهید تنها به این علت که این گزینه راحت تر است آنرا برگزینید. بنابراین با آگاه شدن از دام وضعیت موجود

می‌توانید از این تکنیکها برای کاهش فشار آن استفاده کنید:

● همیشه اهداف خود را به خود گوشزد کنید، بسنجید که چگونه می‌توان با حفظ وضعیت موجود به آن اهداف دست یافت. ممکن است دریابید که برخی از عناصر وضعیت موجود به عنوان مانعی در جهت اهداف شما عمل می‌کنند؛

● هرگز به وضعیت موجود به عنوان تنها گزینه خود فکر نکنید، انتخابهای دیگری را به عنوان نقاط متقابل تعیین نمایید و با دقت نقاط قوت و ضعف آنها را ارزیابی کنید؛

● از خود بپرسید در صورتی که وضعیت موجود وجود نداشت آیا گزینه وضعیت فعلی را برمی‌گزیدید؟ از اغراق کردن در تلاش و هزینه لازم برای تغییر وضع موجود اجتناب کنید؛

● به خاطر داشته باشید که مطلوبیت وضع موجود با گذشت زمان تغییر خواهد کرد. هنگام مقایسه گزینه‌ها همیشه آنها را هم از لحاظ آینده و هم از دید وضعیت حاضر ارزیابی کنید؛

● اگر برای شما چندین انتخاب بهتر از وضعیت موجود میسر باشد، این وضعیت را تنها به این علت که برگزیدن بهترین انتخاب مشکل است، مینا قرار ندهید و به خود در گزینش کردن فشار بیارید.

دام هزینه‌های غیرقابل جبران (THE SUNK-COST TRAP)

یکی دیگر از انحرافهای ژرف ما انتخاب به‌شیوه‌ای است که انتخابهای گذشته ما را توجیه می‌کند، حتی وقتی که انتخابهای گذشته دیگر معتبر به نظر نمی‌آیند. بیشتر ما در این دام افتاده‌ایم. برای مثال ممکن است که ما فروش سهام با سرمایه‌گذاری مشترک و با تحمل ضرر به منظور انجام یک سرمایه‌گذاری جالبتر را رد کرده باشیم. ممکن است که برای بهبود عملکرد یک کارمند بی‌نهایت تلاش کنیم در حالی که می‌دانیم که نمی‌بایست او را از اول استخدام می‌کردیم. تصمیمهای گذشته ما به صورتی در می‌آیند که در اصطلاح اقتصادی «هزینه‌های

تصمیم‌گیریهای آنها توجه کنید. آنچه را که در هنگام تصمیم‌گیری آنها شناخته شده بود به حساب آورید نه اینکه تنها به نتایج تصمیمهای آنان توجه کنید.

دام شواهد تاییدکننده

تصور کنید که شما مدیرعامل یک شرکت موفق تولیدی متوسط آمریکایی هستید و تصمیم می‌گیرید که برنامه توسعه کارخانه را متوقف کنید

یا خیر. مدتی است که فکر می‌کنید شرکت شما قادر نیست گامهای سریع صادرات خود را حفظ کند. می‌توانید که ارزش پول کشور در ماههای آینده فزونی یابد و محصولات شما برای مصرف‌کنندگان آن‌سوی آب گرانتر تمام شود و تقاضای آنها از میان برود. اما پیش از متوقف کردن برنامه گسترش کارخانه تصمیم می‌گیرید که با یک فرد آشنا تماس بگیرید. این فرد مدیر اجرایی ارشد یک شرکت مشابه است که اخیراً یک کارخانه جدید را بازسازی کرده است. شما استدلال او را برای این کار خواستار می‌شوید. او قویاً می‌گوید که سایر پولهای خارجی در حال ضعیف شدن در مقابل پول ما هستند. شما چه کار می‌کنید؟

بهرتر است اجازه ندهید که این مکالمه عزم شما را جزم کنند. چرا که درست قربانی دام «شواهد تاییدکننده» (THE CONFIRMING EVIDENCE TRAP) می‌شوید. این انحراف باعث می‌شود در جستجوی اطلاعاتی باشیم که انگیزه یا دیدگاه موجود ما را پشتیبانی می‌کنند. این در حالی است که از اطلاعاتی که دیدگاه شما را نقض می‌کنند اجتناب می‌کنید. انزون بر آن، انتظار دارید این فرد آشنا چه چیزی به شما بگوید؟ چیزی غیر از یک بحث قوی در موافقت با تصمیمهای خودش. انحراف شواهد تاییدکننده نه تنها مکان جستجوی شواهد را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه بر چگونگی تفسیر شواهدی که دریافت می‌کنیم نیز اثرگذار است. نتیجه اینکه ارزش بسیار زیادی برای اطلاعات پشتیبانی‌کننده و ارزش خیلی کمی برای اطلاعات متعارض قایل می‌شویم.

در یک مطالعه روانشناسی در مورد این پدیده، دو گروه که یکی موافق و دیگری مخالف جریسه نقدی بودند، هرکدام گزارشی تحقیقاتی را در مورد اثربخشی مجازات مرگ به‌عنوان عامل پیش‌گیرنده از جرم، مطالعه کردند. نتیجه یکی از گزارشها اثربخشی مجازات مرگ بود و دیگری

فوری وام به بانکدار دیگری بود. بانکدار جدید می‌توانست نگاه تازه و غیرمنحرفی به شایستگی وام‌گیرنده برای ارایه وجوه اضافی داشته باشد. گاهی اوقات فرهنگ یک شرکت دام هزینه‌های غیرقابل جبران را تقویت می‌کند. اگر جریسه تصمیم‌گیریهایی که منجر به نتایج نامطلوب می‌شوند خیلی سنگین باشد، مدیران را ترغیب می‌کند تا پروژه‌های شکست خورده را تا بی‌نهایت و با این امید بهبودی ادامه دهند که بتوانند آنها را به موفقیت بدل کنند. مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن، یعنی جایی که وقایع غیرقابل پیش‌بینی رایج هستند گاهی اوقات تصمیمهای خوب می‌توانند به نتایج بد بینجامند. مدیران با آگاهی از اینکه برخی ایده‌های خوب با شکست به پایان می‌رسند افراد را تشویق می‌کنند که با قطع کردن ریشه شکستهایشان مانع رشد آنها شوند.

چه باید کرد؟

ما همیشه و برای همه تصمیمها نیاز داریم با تلاش آگاهانه، هرگونه هزینه غیرقابل جبران، خواه روانی خواه اقتصادی، که تفکر ما را در مورد انتخابهای موجود تیره می‌کند، کنار بگذاریم. تکنیکهای زیر را آزمایش کنید:

- به‌دقت در جستجوی افرادی باشید که به تصمیمهای پیشین وابستگی ندارند و براین اساس احتمال نمی‌رود که به آن تصمیمها متعهد باشند، به نظرات آنها توجه کنید؛
- بسنجید چرا پذیرش اشتباههای گذشته شما را دچار تنش می‌کند. اگر مشکل در اعتماد به‌نفس زخم خورده شما ریشه دارد با آن روبرو-برخورد کنید. به‌خاطر آورید حتی انتخابهای هوشمندانه می‌توانند پیامدهای بدی داشته باشند. حتی بهترین و با تجربه‌ترین مدیران نسبت به خطا در قضاوت آسیب‌ناپذیر نیستند. گفته‌های هافلانه وارن بافت را به‌خاطر داشته باشید که: «وقتی درون یک چاله می‌افتید بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که از گودکردن چاله دست بردارید».
- در جستجوی راههای تسلط بر انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران در تصمیمها و توصیه‌های زیردستان خود باشید. هنگامی که لازم باشد مسئولیتها را مجدداً تخصیص دهید؛
- فرهنگ ترس از شکست را که خود باعث ارتکاب اشتباه می‌شود، گسترش ندهید. در هنگام پاداش دادن به افراد به کیفیت

غیرقابل جبران، نسامیده می‌شوند. یعنی سرمایه‌گذارهای قدیمی زمانی و پولی که در حال حاضر غیر قابل بازیابی هستند. به‌طور منطقی می‌دانیم که هزینه‌های غیرقابل جبران به تصمیمهای موجود ارتباطی ندارند اما به‌هرحال آنها در فکر ما زمزمه می‌کنند و ما را به گرفتن تصمیمهای نامناسب رهنمون می‌شوند.

چرا افراد نمی‌توانند خود را از تصمیمهای گذشته رها کنند؟ در بسیاری از مواقع این پدیده به این علت است که افراد آگاهانه نسبت به پذیرفتن اشتباه خود تمایل ندارند. آگاه شدن از یک تصمیم ضعیف در زندگی شخصی می‌تواند یک موضوع کاملاً خصوصی باشد و تنها اعتماد به‌نفس یک نفر را در برمی‌گیرد. اما در دنیای تجارت یک تصمیم بد اغلب یک موضوع بسیار کلی است که باعث بحثهای انتقادی از سوی همکاران یا مدیران می‌گردد. اگر شما کارمند ضعیفی را که خود استخدام کرده‌اید اخراج کنید، تضاد عسومی را مبنی بر ضعف خود پذیرفته‌اید. از نظر روانی به‌نظر ایمن‌تر است که به او اجازه دهید باقی بماند اگرچه، این انتخاب فقط باعث افزایش اشتباهات شود.

انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران در بانکداری یعنی جایی که می‌تواند پروژه پیامدهای شومی را داشته باشد رواج نگران‌کننده‌ای داشته است. وقتی که یک شرکت مفروض با مشکل روبرو می‌شود یک وام‌دهنده اغلب ذخایر مالی اضافی را به امید بهبود وضعیت آن شرکت عرضه می‌کند. اگر این شرکت شانس خوری برای بازگشت داشته باشد، این کار یک سرمایه‌گذاری هافلانه است. در غیراین صورت، این کار ریختن پول خوب به پای جنس بد است.

برای نمونه، یکی از ما برای بهبود وضعیت یک بانک مهم آمریکایی پس از اینکه آن بانک وامهای نامناسبی به تجار خارجی پرداخت کرد، کمک کرد. ما دریافتیم که مسئولین بانکی که پدیدآورنده مشکل وام اولیه بودند هلاکه بسیاری به گسترش منابع اضافی داشتند. در بسیاری موارد پس از رسیدگی به حساب وام اولیه، استراتژی اولیه بانکداران و وام‌دهندگان با شکست به پایان می‌رسد. هراندازه که آنها به دام تمهید به وام افتادند، آگاهانه یا ناآگاهانه تلاش می‌کردند تا از تصمیمهای پیشین و نقایص خود پشتیبانی کنند. آنان قربانی انحراف هزینه‌های غیرقابل جبران شدند. سرانجام، بانک مسئله را با تعیین سیاستی حل کرد که مستلزم تخصیص

رانندگان حق سو محدود را انتخاب کردند. اما در پنسیلوانیا تنها ۲۵٪ رانندگان آنرا برگزیدند. به دلیل شیوه چارچوب‌دهی این انتخاب، پنسیلوانیا در کسب حق بیمه مورد انتظار و صرفه‌جویی حاصل از اقامه دعوی ناتوان گردید. دام چسارچوب‌دهی (THE FRAMING TRAP) می‌تواند شکلهای بسیاری به خود بگیرد و همان‌طور که مثال بیمه نشان می‌دهد این دام به شدت با سایر دامهای روانشناختی ارتباط دارد. یک چارچوب می‌تواند وضعیت موجود را پابرجا کند یا معرف یک لنگر باشد. این دام می‌تواند نشانه‌دهنده هزینه‌های غیرقابل جبران باشد و یا منجر به شواهد تاییدکننده گردد. پژوهشگران تصمیم‌گیری دو نوع از چارچوبها را ثبت کرده‌اند که به دفعات باعث انحراف می‌شوند:

چارچوبها به شکل مزایا در مقابل معایب
در مطالعه‌ای که پس از یک آزمون کلاسیک به وسیله پژوهشگران دانیل کاهن من و آموس تورسکی طراحی شده بود پرسش زیر برای گروهی از متخصصان بیمه مطرح گردید:

شما یک تسویه‌کننده داراییهای دریایی هستید و می‌خواهید زیان حاصل از غرق شدن سه قایق باری بیمه شده که دیروز در ساحل آلاسکا غرق شده‌اند را به حداقل برسانید. هر قایق محموله‌ای به ارزش ۲۰۰ هزار دلار دارد که اگر تا ۷۲ ساعت از آب گرفته نشود از میان خواهد رفت. مالک یک شرکت محلی مسئول مراقبت از محموله‌های دریایی دو راه‌حل را پیشنهاد داده است و هر دوی آنها هزینه یکسانی دارند:

طرح الف: این طرح محموله یکی از سه قایق را که ارزش آن ۲۰۰ هزار دلار است نجات می‌دهد. طرح ب: این طرح با احتمال ۱ به ۳ هر سه قایق را نجات می‌دهد که ۶۰۰ هزار دلار می‌ارزند اما به احتمال ۲ به ۳ هیچ‌کدام نجات پیدا نمی‌کنند. چه طرحی انتخاب خواهد شد؟

اگر شما مثل ۷۱٪ از پاسخ‌دهندگان مورد مطالعه باشید، طرح کم‌خطر «الف» را انتخاب می‌کنید که یک محموله را باطمینان سالم از آب می‌گیرد. به‌مرحال، از گروه مورد مطالعه دیگری خواسته شد. از میان دو گزینه «ج» و «د» یکی را انتخاب کنند.

طرح ج: این طرح منجر به از دست دادن دو محموله با ارزش ۲۰۰ هزار دلار می‌شود. طرح د: این طرح با احتمال ۲ به ۳ منجر به از

اینکه چرا افراد نمی‌توانند خود را از تصمیم‌های گذشته رها کنند به این علت است که تعادل ندارند اشتباه خود را بپذیرند.

مدیران باید تشخیص دهند که در دنیای نامطمئن کنونی گاهی اوقات تصمیم‌های خوب می‌توانند نتایج بد داشته باشند.

دام چارچوب سازی

گام اول در تصمیم‌گیری مشخص کردن چارچوب پرسش است. همچنین این گام یکی از خطرناکترین مراحل است. شیوه‌ای که برای چارچوب‌دهی مسئله استفاده می‌شود می‌تواند به‌صورتی ژرف انتخابهای شما را تحت تاثیر قرار دهد. برای نمونه، در مورد بیمه اتومبیل، چارچوب‌سازی یک تفاوت ۲۰۰ میلیون دلاری ایجاد کرد. دو ایالت همسایه یعنی نیوجرسی و پنسیلوانیا برای کاهش هزینه‌های بیمه در قوانین خود تغییرات مشابهی را به‌وجود آوردند. هر دو ایالت به رانندگان یک انتخاب جدید دادند: با پذیرفتن حق سو (SUE) محدود آنها می‌توانستند حق بیمه خود را پایین آورند. اما دو ایالت با شیوه‌ای متفاوت چارچوب انتخاب را تعیین کردند: در نیوجرسی شما به‌طور خودکار حق سو محدود را پذیرفته‌اید مگر اینکه عکس آنرا مشخص کرده باشید. در پنسیلوانیا شما حق سو کامل دارید مگر اینکه عکس آنرا تعیین کرده باشید. چارچوبهای متفاوت وضعیتهای موجود گوناگونی را باعث شده‌اند و غیر متظره نیست که بیشتر مشتریان مبنا را وضعیت موجود قرار دادند. در نتیجه در نیوجرسی حدود ۸۰٪

مجازات مرگ را اثربخش نمی‌دانست. با وجود اینکه آنها در معرض اطلاعات محکم علمی بودند، اعضای هر دو گروه پس از خواندن گزارشها، در مورد اعتبار دیدگاهشان متقاعد گردیدند. آنها به‌صورت خودکار اطلاعات پشتیبانی‌کننده را پذیرفته و اطلاعات متعارض را کنار گذاشته بودند.

در این حالت دو نیروی روانشناختی اساسی عمل می‌کنند. نخستین نیرو، تمایل ما به تصمیم‌گیری ناخودآگاه نسبت به کاری است که می‌خواهیم انجام دهیم، بدون اینکه تعیین کنیم چرا می‌خواهیم آن کار را انجام دهیم. دومین نیرو، تمایل بیشتر ما برای انجام اموری است که به آنها علاقه داریم، نمایی که بیشتر در کودکان مشاهده شده است. طبیعتاً ما را به‌سوی اطلاعاتی که آموخته‌های ناخودآگاه ما را پشتیبانی می‌کنند، کشیده می‌شویم.

اقدامهای عملی

این‌طور نیست که شما نباید تصمیمی بگیرید که به‌صورت ناخودآگاه به آن رسیده‌اید. موضوع این است که می‌خواهید مطمئن شوید که این تصمیم یک انتخاب هوشمندانه است. بنابراین شما نیاز دارید که آنرا آزمایش کنید. چگونگی آن به‌شرح ذیل است:

- همیشه چک کنید تا ببینید که تمامی شواهد را با دقت یکسان آزمایش می‌کنید. از تمایل به پذیرش شواهد سازگار بدون پرسش پرهیز کنید؟
- فردی را پیدا کنید که نقش مخالف را بازی کند تا در مورد تصمیمی که مدنظر دارید بحث کند. اگرچه بهتر این است که خودتان یک استدلال مخالف را تهیه کنید. قویترین دلایل انجام کاری دیگر چیست؟ دلایلی که در اولویت دوم هستند کدامند؟ اولویت سوم چطور؟ موقعیت را با فکر باز مورد توجه قرار دهید؟
- در مورد انگیزه‌هایتان با خود روراست باشید. آیا واقعاً اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده‌اید برای یک انتخاب هوشمندانه به شما کمک می‌کنند یا اینکه تنها به دنبال شواهد تاییدکننده آنچه دوست دارید بوده‌اید؟
- هنگامی که در جستجوی راهنمایی از دیگران هستید سوالهایی را که شواهد تاییدکننده را می‌طلبند نپرسید. اگر دریافتید که به‌نظر می‌آید یک مشاور همیشه از دیدگاه شما پشتیبانی می‌کند مشاور جدیدی پیدا کنید. خود را در محاصره افراد بله‌قربانگو قرار ندهید.

چگونه تغییر خواهد کرد؟

● هنگامی که دیگران تصمیمی را به شما پیشنهاد می‌کنند، شیوه‌ای که آنها مشکل را سازماندهی کرده‌اند، بسنجید آنها را به وسیله چارچوبهای گوناگون دیگری به چالش وا دارید.

دامهای برآورد و پیش‌بینی

(ESTIMATING AND FORCASTING TRAPS)

بیشتر ما در تخمین زمان، مسافت، وزن و حجم ماهر هستیم. علت این است که ما دائماً در مورد این متغیرها قضاوت‌هایی می‌کنیم و در مورد درستی این قضاوتها پاسخهای سریع می‌گیریم. با حل این تجربیات روزمره، فکر ما به خوبی قاعده‌مند شده است.

در هر حال، برآورد کردن یا پیش‌بینی در مورد رخدادهای دارای ابهام موضوع متفاوتی است و با وجودی که مدیران دائماً چنین برآوردها و پیش‌بینی‌هایی را انجام می‌دهند ولی به ندرت بازخور شفاف از صحت کارشان دریافت می‌کنند. برای نمونه، اگر شما پیش‌بینی کنید که قیمت نفت در سال آینده به کمتر از ۱۵ دلار برای هر بشکه سقوط کند و احتمال این سقوط ۴۰٪ باشد و در عمل هم قیمتها به آن سطح سقوط کنند، شما نمی‌توانید بگویید احتمالی که برآورد کرده‌اید صحت داشته یا اشتباه بوده است. تنها راه برای سنجش صحت برآورد شما، توجه مداوم به بسیاری از پیش‌بینی‌های مشابه است تا ببینید که آیا پس از این واقعه، رویدادی که شما فکر می‌کردید ۴۰٪ شانس وقوع دارد واقعاً در ۴۰٪ مواقع رخ می‌دهد یا خیر. این کار نیازمند رسیدگی به حجم عظیمی از داده‌ها در طول یک دوره زمانی طولانی است. اگرچه پیش‌بینی‌کنندگان و کسانی که حساب و کتاب شرط‌بندی روی اسب را دارند فرصت و انگیزه نگهداری چنین سوابقی را دارند اما بقیه ما این‌طور نیستیم. در نتیجه فکر ما هرگز برای برآورد کردن وضعیتهای دارای ابهام ماهر نمی‌شود.

تمامی دامهایی را که تاکنون در مورد آنها بحث کردیم شیوه تصمیم‌گیری ما را در رویارویی با وضعیتهای مبهم تحت تاثیر قرار می‌دادند. اما مجموعه دیگری از دامها وجود دارند که بویژه اثر منحرف‌کننده‌ای در موقعیتهای مبهم دارند زیرا توانایی ما را در ارزیابی احتمالات تیره می‌کنند. بیابید به سه مورد از رایج‌ترین این دامهای مربوط به موقعیتهای دارای ابهام نگاه کنیم:

تاکید بیش از حد بر

صحت نظرات

خود می‌تواند باعث خطا

در قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری

نامطلوب

شود.

در هر گام از فرآیند تصمیم‌گیری

ادراک‌های نادرست

انحرافات و دامهای تفکر

می‌توانند

انتخابی را که انجام می‌دهیم

تحت تاثیر

قرار

دهند.

محدود کردن اثرات چارچوب دهی

مسئله‌ای که خوب چارچوب‌دهی نشده است می‌تواند حتی سنجیده‌ترین تصمیمها را نیز تحلیل ببرد. اما با انجام پیش‌نگریهای زیر می‌توان اثر نامطلوب چارچوب‌دهی را محدود کرد:

- چارچوب اولیه را به صورت خودکار نپذیرید خواه به وسیله خود شما و خواه به وسیله فرد دیگری شکل گرفته باشد. همیشه تلاش کنید مسئله را به شیوه‌های گوناگون چارچوب‌دهی مجدد کنید. در جستجوی انحرافهایی باشید که به وسیله چارچوب ایجاد شده‌اند؟
- کوشش کنید مسئله را چندین مرتبه به صورت طبیعی مطرح کنید به طوری که مزایا و معایب ترکیب شوند یا نقاط مرجع گوناگون در بر گرفته شوند. برای نمونه: آیا شما شانس ۵۰-۵۰ برای از دست دادن ۳۰۰ دلار را که منجر به مانده حساب بانکی ۱۷۰۰ دلار می‌گردد می‌پذیرید یا شانس ۵۰-۵۰ برای بردن ۵۰۰ دلار را که باعث مانده حساب بانکی ۲۵۰۰ دلار می‌شود؟
- به دقت در فرایند تصمیم‌گیری خودتان در مورد چارچوب‌دهی مسئله فکر کنید. در نقاطی در طول این فرایند به ویژه در انتهای آن از خود پرسید اگر چارچوب‌دهی تغییر کند تفکر شما

دست دادن سه محموله به ارزش کلی ۶۰۰ هزار دلار می‌شود اما ۱ به ۳ احتمال دارد که هیچ‌کدام از محموله‌ها از میان نروند. در روبروشدن با این انتخابها ۸۰٪ این پاسخگویان طرح «د» را ترجیح دادند.

البته این انتخابها دقیقاً دو به دو برابر هستند. طرح «الف» مثل طرح «ج» و طرح «ب» مثل طرح «د» است. آنها تنها به شیوه‌های متفاوتی چارچوب‌دهی شده‌اند.

تفاوت گمراه‌کننده پاسخها نشاندهنده آنستکه افراد هنگام طرح یک مسئله در قالب کسب مزیت (محموله‌های بازاریابی شده) ریسک‌گریز هستند. اما وقتی یک مسئله در قالب اجتناب از زیان مطرح می‌شود (محموله‌های از دست رفته)، مردم ریسک‌پذیرند. به علاوه، آنها تمایل دارند تا خود را با مسئله آن‌طور که به آنها عرضه می‌شود سازگار کنند تا اینکه مسئله را به شیوه خودشان مجدداً تشریح نمایند.

چارچوب‌دهی یا نقطه مرجع متفاوت

هنگامی که چارچوب از نقاط مرجع متفاوتی استفاده کند، پرسشی یکسان می‌تواند پاسخهای بسیار متفاوتی را حاصل آورد. بیابید فرض کنیم شما ۲۰۰۰ دلار در حساب جاری خود دارید و از شما پرسیده‌اند که: آیا شانس ۵۰-۵۰ برای باخت ۳۰۰ دلار یا برد ۵۰۰ دلار را می‌پذیرید؟

اگر از شما پرسند که: آیا ترجیح می‌دهید که مانده ۲۰۰۰ دلار حساب خود را حفظ کنید یا شانس ۵۰-۵۰ را برای داشتن ۱۷۰۰ دلار یا ۲۵۰۰ دلار در حساب خود را می‌پذیرید چطور؟ بار دیگر دو پرسش مسئله یکسانی را مطرح می‌کنند. در حالی که از نظر منطقی می‌بایست پاسخهای شما به هر دو مسئله یکسان باشد. مطالعات نشان داده‌اند که بسیاری از افراد فرصت ۵۰-۵۰ را در پرسش نخست رد می‌کنند اما شانس ۵۰-۵۰ در پرسش دوم را می‌پذیرند. این واکنشهای گوناگون از دو نقطه مرجع که در چارچوب مسئله ارایه شده‌اند ناشی می‌شود. چارچوب نخست با نقطه مرجع صفر بر سود و زیان افزاینده یا کاهشنده تاکید می‌کند، اما اندیشیدن به زیان یک پاسخ محافظه‌کارانه را در فکر بسیاری از افراد آزاد می‌کند. چارچوب دوم با نقطه مرجع ۲۰۰۰ دلار، اثر واقعی این تصمیم را در معرض دید قرار می‌دهد.

دام اطمینان بیش از حد (OVERCONFIDENCE TRAP)

اگرچه بیشتر ما در برآورد کردن یا پیش‌بینی خیلی خوب عمل نمی‌کنیم اما عملاً تمایل داریم تا در مورد صحت نظر خودمان بیش از حد مطمئن باشیم. این کار می‌تواند باعث خطا در قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری نامطلوب شود. در مجموعه‌ای از آزمایشها، از عده‌ای درخواست شد تا میانگین نرخ پایان وقت یک هفته بورس صنعتی داجونز (یکی از شاخص‌های بازارهای بورس مطرح در ایالات متحده آمریکا) را برآورد کنند. برای به حساب آوردن عدم اطمینان از آنها خواسته شد تا دامنه مربوط به ارزش پایان وقت بورس را تخمین بزنند. در برآورد حد بالای دامنه از آنها خواسته شد تا حد بالا را طوری برآورد کنند که تنها ۱٪ شانس آن باشد که ارزش پایان وقت از آن بیشتر باشد. به همین شکل برای حد پایین از آنها خواسته شد تا برآوردی کنند که ارزش پایان وقت بورس تنها ۱٪ شانس آن را داشته باشد که پایین‌تر از آن واقع شود. شما انتظار دارید که در صورت یک پیش‌بینی خوب، آنها فقط ۲٪ اوقات در برآوردهایشان خطا کنند. اما صدها آزمایش نشان داده است که میانگین ارزش واقعی داجونز در ۲۰ تا ۳۰ درصد دفعات خارج از دامنه پیش‌بینی‌ها واقع می‌شود. بیشتر مردم به خاطر اطمینان بیش از حد نسبت به درستی پیش‌بینی‌هایشان دامنه محدودی را برای این احتمالات تعیین می‌کنند.

در مورد اثر این مسئله بر تصمیمهای بازرگانی توجه کنید که در این تصمیمها ابتکارها و سرمایه‌گذاریهای عمده اغلب به دامنه برآوردها بستگی دارند. اگر مدیران در مورد یک مستفیر حیاتی حد بالا را کمتر یا حد پایین را بالاتر برآورد کنند ممکن است به علت این خطا در تخمین، فرصتهای جذابی را از دست بدهند یا خود را در معرض خطرهای بسیار بزرگتر از انتظار قرار دهند. پول زیادی در پروژه‌های بدفرجام مربوط به توسعه محصولات از میان رفته است زیرا مدیران عملاً احتمال شکست در بازار را به‌طور دقیق به حساب نیاورده بودند.

دام احتیاط بیش از حد (PRUDENCE TRAP)

دام دیگری که پیش‌بینی‌کنندگان در آن گرفتار می‌شوند به صورت احتیاط بیش از حد یا محافظه‌کاری جلوه می‌کند. هنگام رویارویی با

چارچوب اولیه را به صورت خودکار
نپذیرید. خواه شما و خواه دیگران آن را
شکل داده باشید.



یک نمونه افراطی این مسئله روش‌شناسی «تجزیه و تحلیل بدترین حالت» (WORST CASE ANALYSIS) است. این رویه زمانی در طراحی سیستمهای تسلیحاتی رایج بود و هنوز هم در شیوه‌های مهندسی و قانونگذاری معینی استفاده می‌شود. با استفاده از این دیدگاه مهندسان سلاحهایی را طراحی می‌کنند که تحت بدترین ترکیب شرایط کار می‌کنند. حتی اگر تفاوت این شرایط با هم بی‌نهایت جزئی باشد، تجزیه و تحلیل بدترین موقعیت، هزینه‌های بی‌شماری را اضافه می‌کند که عملاً هیچ مزیتی ندارند (در حقیقت این شیوه اغلب در مسابقه تسلیحاتی نتیجه عکس داده است) و ثابت می‌کند که محافظه‌کاری بیش از حد می‌تواند گاهی خطرناکتر از احتیاط نکردن باشد.

دام واپس روی (RECALLABILITY TRAP)

حتی هنگامی که ما نه بیش از حد مطمئن و نه بی‌جهت محافظه‌کار هستیم باز هم ممکن است در برآوردها یا پیش‌بینی‌هایمان در یک دام گرفتار شویم. به‌علاوه اینکه ما مکرراً در پیش‌بینی‌هایمان در مسورد وقایع آینده،

تصمیمهای پرخطر تمایل داریم تا برآورد یا پیش‌بینی خود را براساس قرار گرفتن در «ایمن‌ترین قسمت کار» تعدیل کنیم. برای نمونه، سالها پیش یکی از سه تولیدکننده آمریکایی اتومبیل در مورد تعداد اتومبیلهای تولیدی برای تامین نیاز شلوغ‌ترین فصل فروش خود تصمیم می‌گرفت و اداره برنامه‌ریزی بازار که مسئول این تصمیم‌گیری بود درخواست کرد که سایر بخشها پیش‌بینی‌هایشان را در مورد متغیرهای کلیدی مثل فروش تخمینی، موجودی دلاهای اتومبیل، اعمال رقبا و هزینه‌ها ارزیابی کنند. هر اداره با توجه به این ارزیابیها پیش‌بینی‌هایش را با ضریب انحرافی به نفع تولید اتومبیلهای بیشتر انجام داد. یعنی فقط برای اینکه ایمن بماند. اما برنامه‌ریزان بازار این تعداد را ملاک قرار دادند و سپس تعدیلهای خاص خودشان را نیز با فرض ایمن ماندن اعمال کردند. غیرمنتظره نبود که تعداد اتومبیلهای تولیدشده بسیار فراتر از تقاضا شد و فروش این مازاد شش ماه وقت شرکت را گرفت و در آخر به فروش با قیمتهای تشویقی منتهی گردید.

سیاستگذاران در رویه‌های رسمی تصمیم‌گیری بسیار بیش از حد احتیاط می‌کنند.

منطقی بسنجید تا بتوانید اثر آنها را تخمین بزنید. به ارزیابیهای حساس‌تر توجهی مضاعف داشته باشید.

● برای حداقل کردن اغتشاش حاصل از نوسان در واپس‌روی با دقت تمام فرضیات خود را آزمون کنید تا مطمئن شوید که آنها بی‌جهت به‌وسیله حافظه شما تحت تاثیر قرار نگرفته باشند. هر جا که امکان‌پذیر باشد آمار واقعی را به‌دست آورید. سعی کنید که حدس و گمان راهنمای شما نشود.

از پیش آگاه‌بودن، از پیش آماده بودن است و وقتی که تصمیمهای بازرگانی پیش می‌آیند بندرت پدیده‌ای به‌عنوان بی‌مغزی وجود دارد. مغز ما همیشه در حال کار کردن است و گاهی اوقات متأسفانه به‌جای اینکه به ما کمک کند ما را گیر می‌اندازد.

در هر گام از فرایند تصمیم‌گیری ادراکهای نادرست، انحرافها و سایر دامهای تفکر می‌توانند انتخابهایی که انجام می‌دهیم را تحت تاثیر قرار دهند.

دامهایی را که مرور کردیم همگی می‌توانند به‌شکل مجزا عمل کنند. اما خطرناکتر این است که آنها می‌توانند به‌صورت یکپارچه عمل کنند و یکدیگر را تقویت نمایند. یک اثر روانی اولیه قوی ممکن است تفکر را محور کند و سپس ممکن است ما به‌صورت انتخابی در جستجوی شواهد تایید کننده باشیم تا انحراف اولیه خود را توجیه کنیم. سپس یک تصمیم شناورده می‌گیریم و آن تصمیم وضعیت موجود جدیدی را به‌وجود می‌آورد. همین‌طور که هزینه‌های غیرقابل بازایی ما رشد می‌کنند، از یافتن فرصت مناسب برای جستجوی یک موقعیت جدید و احتمالاً بهتر ناتوان می‌شویم. بنابراین، اشتباهها متراکم می‌شوند و انتخاب عاقلانه را مشکل و مشکل‌تر می‌کنند.

همان‌طور که در آغاز گفتیم بهترین محافظ در برابر دامهای روانی - به‌تنهایی یا با یکدیگر - آگاهی است. از پیش آگاه‌بودن، از پیش آماده بودن است (FORWARDED IS FOREARMED). حتی اگر شما نمی‌توانید انحرافها در شیوه تفکر خود را ریشه کن کنید، می‌توانید آزمونها و نظمی در فرایند تصمیم‌گیری خود پدید آورید که بتواند خطاهای تفکر شما را پیش از اینکه به اشتباه در قضاوت بدل شوند، آشکار کند. اقدام برای درک و جلوگیری از دامهای روانشناختی می‌تواند به افزایش اطمینان در انتخابهایی که انجام می‌دهید منجر شود. □

زنانی مشهورتر از مردان وجود داشتند. پس از خواندن این نامه‌ها، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا درصد مردان و زنان هر فهرست را مشخص کنند. کسانی که فهرست نام زنان مشهورتر را شنیده بودند فکر می‌کردند که تعداد زنان بیشتری در فهرست وجود داشته است و بالعکس.

وکلائی شرکتها در هنگام دفاع از دعاوی بدهی اغلب در دام واپس‌روی گیر می‌افتند. تصمیم‌گیری آنان در مورد اینکه یک دعوی را تسویه کنند یا آن را به دادگاه بفرستند معمولاً در ارزیابی آنها از پیامدهای احتمالی یک محاکمه گیر می‌افتند. به‌علت اینکه رسانه‌ها تمایل دارند به‌شکل انبوه احکام مربوط به پرداخت خسارتها را در بین عامه مردم پخش کنند و در عین حال از سایر نتایج غیراجتماعی محاکمه چشم‌پوشی کنند، ممکن است قضاوت در مورد احتمال صدور رای جریمه بالا برای یک سرعت برنامه‌ریزی شده را بیش از واقع برآورد کنند. در نتیجه، آنان قرارهای بزرگتر از آنچه واقعاً حکم شده است، صادر می‌کنند.

راههای پرهیز از دام واپس‌روی

بهترین شیوه پرهیز از دامهای مربوط به برآورد و پیش‌بینی، استفاده از یک دیدگاه بسیار منظم در برآورد کردن و پیش‌بینی است. برای هر یک از این سه دام ملاحظات بیشتری را می‌توان در نظر گرفت:

● برای کاهش آثار اطمینان بیش از حد در برآورد کردن، همیشه باتوجه به دو حد نهایت، کار را آغاز کنید یعنی باتوجه به حد بالا و حد پایین دامنه مقادیر امکان‌پذیر. این کار به شما کمک خواهد کرد تا به‌وسیله ارزیابی اولیه محور نشوید. سپس ارزیابی خود را از نظر محدوده‌های بالا و پایین به چالش کشید. تلاش کنید تا ببینید اگر ارزیابی واقعی پایین‌تر از حد پایین یا بالاتر از حد بالای شما واقع شود چه پیامدهایی به‌دنبال خواهد داشت. سپس به‌شکل متناسبی دامنه ارزیابی خود را اصلاح کنید. ارزیابی‌های زیردستان و مشاوران خود را به‌همین شیوه به چالش بگیرید، زیرا آنها نیز نسبت به اطمینان بیش از حد وسوسه می‌شوند.

● برای پرهیز از دام احتیاط بیش از حد، همیشه ارزیابی خود را با صداقت انجام دهید و برای کسی که از آنها استفاده می‌کند توضیح دهید که آن ارزیابیها تنظیم نشده‌اند. به هرکسی که ارزیابیها را برای شما تهیه می‌کند نیاز به درستی داده‌ها را تاکید کنید. ارزیابیها را در یک دامنه

هنگامی که از دیگران راهنمایی می‌خواهید، پرسشهایی که شواهد تاییدکننده را می‌طلبند، نپرسید

هنگام تمرکز بر یک تصمیم، فکر ما به اطلاعات اولیه‌ای که دریافت می‌کند وزن نامتناسبی می‌دهد. آثار ارزیابی‌های اولیه یا داده‌های نخستین، انگار و قضاوتهای بعدی ما را به قلاب می‌اندازد. این پدیده عام و اغلب زبان آور ذهنی، به نام لنگر شدن یا قلاب شدن شناخته می‌شود.

خاطره‌هایمان از وقایع گذشته را مبنای قرار می‌دهیم، ممکن است به‌شدت تحت تاثیر وقایع غیرمنتظره قرار بگیریم. یعنی وقایعی که اثری قوی بر حافظه ما باقی می‌گذارند. برای مثال، همه ما در احتمال وقوع رخدادهای نادر اما مصیبت‌بار همچون سقوط هواپیما اغراق می‌کنیم. چرا که این رخدادها به‌طور نامعقولی در رسانه‌ها جلب توجه می‌کنند. همچنین یک واقعه دردناک یا یک تصادف در زندگی می‌تواند تفکر شما را منحرف کند. اگر شما در مسیر رفتن به سر کار شاهد تصادف بوده باشید، احتمال بیشتری را به تصادفهای حمل و نقل اختصاص می‌دهید. اگر یکی از دوستان نزدیک شما از سرطان فوت کرده باشد، احتمال بیشتری می‌دهید که روزی خودتان به سرطان مبتلا شوید. در حقیقت هر چیزی که توانایی شما را در به‌خاطر آوردن وقایع به‌شیوه متعادل منحرف کند، ارزیابی احتمال شما را نامتعادل خواهد کرد. در یک آزمایش، فهرستهایی از زنان و مردان مشهور برای گروههایی از افراد خوانده شد. در هر فهرست تعداد مساوی از زنان و مردان وجود داشت اما صرف‌نظر از علت شهرت، در برخی از فهرستها مردان مشهورتر از زنان بودند و در برخی دیگر