

شواهدی در باب استراتژی رفتاری



برگردان: منصور مجدم

چکیده

اقتصاد رفتاری که زمانی کفر بود، حالا یک شیوه متعارف شده است و مدیران بازار پولی، نگرش حاصل از اقتصاد رفتاری را درباره محدودیت های عقلانی در درک رفتار سرمایه گذار و بهره برداری از ناهنجاری های قیمت گذاری سهام به کار می برند. سیاستگذاران، اصول رفتاری را در افزایش مشارکت ها در طرح های پس انداز بازنشستگی استفاده می کنند. بازار یابان حالا می فهمند چرا برخی فعالیت های تبلیغاتی مصرف کنندگان را جذب می کنند و بعضی دیگر نمی کنند.

با این وصف، هنوز تعداد اندکی از استراتژیست های بنگاه ها که تصمیمات مهم را می سازند، آگاهانه خطاهای شناختی (Cognitive Biases) - همان گرایش های سیستماتیک جهت انحراف از محاسبات عقلانی - که توسط اقتصاد رفتاری آشکار می شوند را به حساب می آورند.

درک چرایی آن هم آسان است: برخلاف حوزه هایی مانند امور مالی و بازاریابی، جایی که مدیران می توانند روان شناسی را جهت استفاده حداکثری از انحراف های نشسته در ذهن دیگران به کار گیرند، در تصمیم سازی استراتژیک، رهبران لازم است خطاهای خود را شناسایی کنند. بنابراین با وجود رشد آگاهی از اقتصاد رفتاری و تلاش های متعدد اندیشمندان مدیریت جهت معرفی نحوه به کار گیری آن، اکثر مدیران هنوز در نحوه برداشت از توانمندی آن مشکل دارند.

نمی خواهیم بگوییم که مدیران فکر می کنند تصمیمات استراتژیک آنها کامل است. در یک نظر سنجی اخیر مکنزی، از ۲۲۰۷ مدیر، فقط ۲۸ درصد گفتند که کیفیت تصمیمات استراتژیک شرکت هایشان عموماً خوب بوده است و ۶۰ درصد فکر می کنند که تصمیمات بد به اندازه تصمیمات خوب گرفته شده اند و ۱۲ درصد باقیمانده فکر کردند که اصلاً تصمیم خوبی گرفته نشده است. گفتگوهای صریح ما با مدیران در پشت درهای بسته، ناراحتی مشابهی را در خصوص کیفیت تصمیم سازی آشکار می کند و عمدتاً یافته های پژوهشی را تأیید می کند که نشان می دهد انحراف های شناختی، مهم ترین تصمیمات استراتژیک گرفته شده توسط هوشمندترین مدیران در بهترین شرکت ها را تحت تأثیر قرار می دهد. ادغام ها به طور معمول در ایجاد هم افزایی های مورد انتظار ناکام بوده اند. برنامه های استراتژیک غالباً واکنش های رقابتی را ندیده می گیرند و پروژه های با سرمایه گذاری های کلان، مکرراً بیش از بودجه و بیش از زمان برنامه ریزی شده مصرف می کنند.

در این مقاله، ما نتایج پژوهش جدید درباره کمی کردن مزایای مالی فرایندهایی که تصمیمات استراتژیک را از «انحراف» خارج می کنند، با شما در میان می گذاریم.

مزایای حاصل از بهره‌گیری از استراتژی رفتاری به حدی است که به کارگیری استراتژی رفتاری - شیوه ای از تصمیم سازی استراتژیک که درس های روان‌شناسی را هم در خود دارد - را توجیه می‌کند. کار با این شناخت آغاز می‌شود که حتی اگر ما سعی کنیم، مانند بارون مونچ هاوزن، برای فرار از مرداب انحراف‌ها خودمان را با موی سرمان بالا بکشیم، احتمال موفقیت نداریم. در عوض، ما به هنجارهای جدیدی از فعالیت‌ها مانند مدیریت جلسات، گردآوری داده‌ها، بحث درباره مقایسه‌ها و ایجاد مباحثه که با همدیگر می‌توانند آثار خطاهای شناختی را بر تصمیمات حیاتی از بین ببرند، نیاز داریم.

برای پشتیبانی از چنین هنجارهایی، همچنین به زبان ساده ای جهت شناخت و بحث درباره خطاها نیاز داریم؛ زبانی که ریشه در واقعیت های زندگی بنگاه دارد، برخلاف زبان ویژه اهل علم. همه اینها نمایانگر تعهدی ویژه و در برخی سازمان‌ها، نشانه تغییر عمیق فرهنگی است.

ارزش فرایندهای تصمیم گیری خوب
درباره تصمیم بزرگی که شرکت شما اخیرا گرفته است، فکر کنید: یک تملک عمده، یک سرمایه گذاری بزرگ، یک گزینش کلیدی تکنولوژیکی، یا یک محصول جدید. در هر یک، سه کار صورت گرفته است: یقینا تصمیم تابع گردآوری و تجزیه و تحلیل واقعیت‌ها بوده است، متکی به یافته‌ها و قضاوت تعدادی از مدیران بوده است (این تعداد گاهی به یک نفر ختم می‌شود) و پس از طی فرایندی که - گاهی خیلی رسمی و گاهی کاملا غیر رسمی است - داده‌ها و قضاوت‌ها به یک تصمیم، منجر شده است.

پژوهش ما نشان می‌دهد که برخلاف تفکر جاری، تجزیه و تحلیل خوب توسط مدیرانی با قضاوت خوب، ضرورتا منجر به تصمیمات خوبی نخواهد شد. عامل سوم - فرایند - نیز حیاتی است. ما این را هنگامی کشف کردیم که از مدیران خواستیم درباره ماهیت یک تصمیم مهم و

فرایندی که منجر به آن شده است، گزارش دهند. در کل، ما تعداد ۱۰۶۸ تصمیم عمده را که در ۵ سال گذشته گرفته شده بودند، شامل سرمایه گذاری‌ها در محصولات جدید، تصمیمات ادغام و تملک و سرمایه‌گذاری‌های بزرگ، مطالعه کردیم.

از مدیران خواستیم حدود به کارگیری ۱۷ اقدام را در تصمیم گیری گزارش کنند. هشت تا از این اقدامات مرتبط با کمیت و جزئیات تجزیه و تحلیل است: مثلا آیا شما مدل مالی تفصیلی ساختید یا تجزیه و تحلیل های حساسیت را به کار بردید؟ بقیه اقدامات، فرایند تصمیم سازی را توصیف می‌کنند: برای نمونه، آیا شما مشخصا عدم قطعیت‌های عمده را کشف کردید یا نقطه نظرات متضاد با مدیران ارشد را مورد بحث قرار دادید؟ ما این ویژگی های فرایند را انتخاب کردیم، زیرا در پژوهش آکادمیک و در تجربه خودمان، اینها در غلبه بر خطاهای شناختی کارآمد بودند.

پس از کنترل عواملی مانند صنعت، جغرافی و اندازه شرکت، تجزیه و تحلیل رگرسیون را به کار بردیم تا محاسبه کنیم که چه میزان واریانس در پیامدهای تصمیمات، توسط کیفیت فرایند و چه میزان توسط کمیت و جزئیات تجزیه و تحلیل توصیف شده است.

پاسخ: فرایند مهم تر از تجزیه و تحلیل بود. این یافته به معنای مهم نبودن تجزیه و تحلیل نیست، زیرا نگاهی از نزدیک به داده‌ها آشکار می‌سازد که تقریبا هیچ تصمیمی در نمونه ما از طریق یک فرایند خیلی قوی گرفته شده نبود که متکی به یک تجزیه و تحلیل خیلی ضعیف باشد. چرا؟ زیرا یکی از چیزهایی که یک فرایند تصمیم گیری بی خطا انجام می‌دهد، رو کردن تجزیه و تحلیل ضعیف است. عکس آن درست نیست؛ یعنی تجزیه و تحلیل درجه یک بی فایده است مگر آنکه فرایند تصمیم گیری به آن توجه کافی بکند.

اجزای تشکیل دهنده استراتژی رفتاری
هر مدیر مجربی البته برخی خطاها را شناسایی خواهد کرد و آنها را به حساب خواهد آورد. این همان کاری است که زمان ترسیدن از توصیه های یک فرد

که ممکن است مبتنی بر علائق (منافع) شخصی او باشد، انجام می‌دهیم و از یک شخص ثالث بی طرف می‌خواهیم نظر مستقل بدهد.

به هر حال پژوهش های آکادمیک و مشاهدات تجربی می‌گویند که این اصلاحات برای کمک کردن بسیار ناکامل و محدود هستند. رخداد فراوان خطاها در تصمیمات بنگاهی بعضا تابع عادت، آموزش، گزینش مدیران و فرهنگ بنگاهی (سازمانی) است. ولی از نظر بنیادی، گستردگی و نفوذ ناخواسته خطاها به خاطر این است که آنها حاصل طبیعت انسانی هستند؛ جزی می و بسیار مقاوم به بازخورد. برای مثال، رانندگانی که در بیمارستان بستری هستند، به خاطر تصادفی است که به علت اتکای بیش از حد به توان رانندگی خودشان به وجود آمده است که این در همه ما ریشه دارد.

بنابراین بهبود تصمیم سازی استراتژیک نه تنها نیاز به سعی در محدود کردن خطاهای خودمان (و دیگران) دارد، بلکه همچنین نیاز به فرایند تصمیم سازی هماهنگ شده‌ای دارد که با خطاهای مختلف برخورد و اثر آنها را محدود کند. در به کارگیری قضاوت قیاسی، ما نمی‌توانیم از قضاوت و داورها انتظار داشته باشیم اشتباه نکنند، بالاخره آنها انسان هستند. اما به عنوان شهروندان، می‌توانیم توقع داشته باشیم که آرای صادره توسط هیئت منصفه و دادگاه‌ها تابع اصول فرایند مورد نظر باشند. از طریق کار تیمی و فرایندی که آن را سازماندهی می‌کند، می‌توانیم انتظار نتیجه با کیفیت بالا را داشته باشیم.

ساخت چنین فرایندی برای تصمیم سازی استراتژیک نیاز به درک خطاهایی دارد که لازم است در فرایند مورد توجه قرار گیرند. در بحث پیش رو، ما بر مجموعه ای از خطاها متمرکز شده ایم که آنها را مرتبط ترین با مدیران یافتیم و در پنج طبقه ساده و مبتنی بر کسب و کار گروه بندی کردیم. آشنایی با این طبقه‌بندی در نوع خود مفید است، زیرا همان گونه که روان‌شناس و برنده جایزه نوبل در اقتصاد، دانیل کاهنمن اشاره کرده است، شناس از بین بردن خطاها در یک گروه هنگام بحث گسترده درباره آنها

بیشتر می‌شود. ولی آشنایی به تنهایی برای حصول اطمینان از تصمیم‌سازی بی‌خطا کافی نیست؛ ما همچنین چند اصل کلی و مثال‌های مشخص عملی برای مقابله با خطاها را نیز آورده ایم.

با خطاهای الگوهای جا افتاده ذهنی به وسیله تغییر زاویه دید مقابله کنید

توانایی شناسایی الگوها، به انسان کمک می‌کند که خود را از آنها جدا کند، ولی ریسک سوء تعبیر روابط مفهومی را با خود به همراه دارد. خطاهای الگوهای جا افتاده متداول شامل خطاهای رجحان‌دهی (که ما را به وزن دهی بیش از اندازه به رخدادهای اخیر یا در ذهن مانده رهنمون می‌کند) و خطای تائید (گرایش، یعنی وقتی فرضیه‌ای شکل گرفت، به شواهدی که آن را رد می‌کنند، اعتنا نمی‌کنیم)، می‌شود. مدیران ارشد بویژه در معرض خطر هستند، زیرا تجربه عمیقشان شانس اتکای آنها به قیاس را افزایش می‌دهد که ممکن است گمراه‌کننده باشد. هر زمان مثال‌های مبتنی بر قیاس، تطبیق یا رجحان‌دهی برای توجیه یک تصمیم به کار می‌روند و هر زمان متقاعدکنندگان چیره‌دست، قدرت القای خود را برای داستان‌سرایی تطبیع‌کننده به کار برند، خطاهای الگوهای جا افتاده ذهنی در کارند.

داشتن الگوهای جا افتاده ذهنی طبیعت دوم همه ماست - و غالباً خیلی با ارزش است - به همین خاطر درگیری با خطاهای مرتبط با آن خیلی چالش‌برانگیز است. بهترین کاری که می‌توانیم بکنیم، تشویق شرکت‌کنندگان به تغییر زاویه دید است تا واقعیت‌ها را در زمینه‌ای متفاوت ببینند و فرضیه‌های متفاوتی را برای آزمون آنها به کار بندند. این عمل با چیزهای ساده‌ای مانند بازدید از محل و مشتریان آغاز می‌شود و با تکنیک‌های مدیریت جلسات، مانند معکوس کردن یا تغییر چارچوب نقش ادامه می‌یابد که شرکت‌کنندگان را به فرموله کردن گزینه‌های جایگزین برای توصیف شواهدی که به آنها ارائه شده است، تشویق کند. همچنین می‌توان از بازی‌های فکری برای ترویج تفکر خارج از چارچوب استفاده کرد.

فرهنگ خیلی از سازمان‌ها عدم قطعیت را پس می‌زند و به رفتاری که آن را نادیده بگیرد، پاداش می‌دهد

برخی اوقات ارزش دارد که خیلی ساده از مدیران بخواهیم تجربه‌هایی که تحت نفوذ آنها هستند را بیان کنند. برای مثال، طبق گفته کلایئر پرکینز بحث مشاخره آمیز در باب استراتژی ساخت در شرکت تازه راه افتاده وب تی وی پس از اینکه معلوم شد ترجیحات مدیران درباره گزینش استراتژی مورد نظر ناشی از تجربه شغل قبلی آنهاست، ناگهان قابل مدیریت شد. او در این باره می‌گوید: «وقتی این واقعیت رو شد، بلافاصله یک حس تراوش‌های فکری، فضای اطاق را پر کرد». مدیران با تجربه نرم افزار از ساخت سخت افزار هراس داشتند و مدیران با تجربه سخت افزار از دادن کنترل به پیمانکاران می‌ترسیدند.

طرح این تجربیات به صورت باز به تیم مدیریت وب تی وی کمک کرد تا از الگوهای جا افتاده ذهنی که محرک آنها بود، آگاه شوند و وجوه مثبت و منفی هر دو گزینه را آشکارتر مشاهده کنند. نهایتاً مدیران وب تی وی تصمیم گرفتند که هم تولید سخت افزار را برون‌سپاری کنند و برای التیام نگرانی‌های مدیران با تجربه سخت افزار، یک خط تولید پشتیبان در مکزیک برقرار کنند تا در صورت عدم تحویل بموقع در کریسمس از این خط استفاده کنند. در واقع این امر هم اتفاق افتاد: خط پشتیبان که بدون یک فرایند تصمیم‌گیری یا زاویه دید تغییر داده شده، به وجود نمی‌آمد، شرکت را نجات داد. ابزار مفید دیگر در تغییر زاویه دید، گسترش آن با ایجاد منطقی مجموعه بزرگی - براساس تجربه ما دست کم

شش - از تلاش‌های مشابه برای تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای است. برای مثال، در تلاشی برای بهبود کارآمدی ارتش آمریکا در سال ۲۰۰۴ در عراق، کلنل کالف سب - شخصاً در ۳۶ ساعت - یک پرونده مرجع از ۵۳ برخورد با شورشیان مشابه، با استراتژی‌ها و پیامدهای کامل آنها تدوین کرد. نتیجه این تلاش، تغییرات بعدی در سیاستگذاری‌ها بود.

با خطاهای عمل - محور به وسیله شناخت عدم قطعیت‌ها مقابله کنید

بسیاری از مدیران به درستی نیاز به اقدام را احساس می‌کنند، با این وصف اقداماتی که ما اخذ می‌کنیم، غالباً با خوشبینی مفرط درباره آینده و بویژه درباره توانایی‌هایمان در نفوذ به آن همراه می‌شود. از خودتان بپرسید چند طرح را بررسی کرده‌اید که مشخص شد پیش‌بینی‌تان مبتنی بر خوش‌بینی مفرط از پتانسیل بازار یا دست کم گرفتن واکنش رقبا باشد. هنگامی که شما یا همکارانتان - بویژه تحت فشار - مجبور به اقدام فوری هستید و یک طرح جذاب عرضه می‌شود، شانس اینکه این طرح دارای رنگ و لعاب اعتماد مفرط باشد، زیاد است.

در برخی موارد اوضاع بدتر می‌شود و فرهنگ خیلی از سازمان‌ها عدم قطعیت را پس می‌زند و به رفتاری که آن را نادیده بگیرد، پاداش می‌دهد. برای نمونه، در اکثر سازمان‌ها، مدیری که اعتماد زیادی را برای یک پروژه نشان می‌دهد، احتمال تائید طرح وی بیش از مدیری است که ریسک‌ها و نامعلومی‌های پیرامون طرح خود را مطرح کرده است. ما به ندرت اعتماد داشتن را علامت خطر می‌پنداریم؛ اشاره‌ای که می‌گوید اعتماد بیش از حد، خوش‌بینی مفرط و سایر خطاهای عمل - محور ممکن است در کار باشند.

فرایندهای تصمیم‌گیری برتر به وسیله تشویق شناخت عدم قطعیت‌ها به جنگ خطاهای عمل - محور می‌روند. برای مثال، بایستی بین جلسات اخذ تصمیمات یعنی جایی که رهبران بایستی عدم قطعیت‌ها را ببینند و اختلاف عقیده‌ها را تشویق کنند و جلسات اجرای آن تصمیمات یعنی جایی که زمان حرکت رو

به جلو با همدیگر است، تمایز صریح و روشن قائل شد.

با خطاهای ثبات، به وسیله زیر و رو کردن چیزها مقابله کنید

این گروه از خطاها برخلاف خطاهای عمل - محور ما را کمتر مستعد حرکت از وضع موجود به جایی که باید باشیم، می‌کنند. این گروه از خطاها شامل لنگر انداختن در یک نقطه می‌شود، مانند اثر قوی که یک ایده اولیه یا یک عدد بر بحث‌های مستمر استراتژیک دارد. (برای نمونه، اعداد سال گذشته لنگری ضمنی اما به شدت قدرتمند در هر بررسی بودجه هستند). خطاهای ثبات همچنین شامل بیزاری از زیان هستند - گرایش کاملاً مستند به احساس شدیدتر زیان تا درآمدهای معادل - و سفسطه در مورد هزینه‌های پنهان، که می‌تواند به ادامه کسب و کارهایی منجر شود که باید از دست آنها راحت شد.

یک راه تشخیص حساسیت شرکتتان به خطاهای ثبات، مقایسه تصمیمات در طول زمان است. برای مثال، سعی کنید روند درصد دریافتی هر بخش از کل سرمایه‌گذاری‌های جدید را سال به سال ثبت کنید. اگر آن درصد ثابت است، ولی فرصت رشد بخش مانند سابق نیست، این یافته علتی برای نگرانی است که یک پدیده کاملاً مرسوم است. پژوهش ما نشان می‌دهد که در شرکت‌های چندبخشی در یک افق زمانی پانزده ساله، همبستگی تقریباً کاملی بین سهم جاری از بودجه سرمایه‌ای هر واحد کسب و کار با سهم بودجه‌ای سال پیش است. رخوت و سکون مشابهی، بودجه‌های تبلیغات و راه‌اندازی پروژه‌های تحقیقاتی را آزار می‌دهد.

یک راه کمک کردن به مدیران برای تغییر این رویه، تعیین اهداف گسترده‌ای است که حصول آنها از طریق «شیوه‌های رایج کار» غیر ممکن است. بودجه نویسی بر مبنای صفر (یا صفحه پاک) به نظر مطلوب می‌آید، ولی بنا به تجربه ما، شرکت‌ها این روش را فقط وقتی به کار می‌برند که در تنگناهای جدی باشند. یک راه جایگزین، شروع به کاهش بودجه

آن تصمیم را تدوین کنند، برای مدیرانی که می‌خواهند شرایط بحث را تغییر و اقدامات ترجیحی خود را جذاب جلوه دهند، کار، بسیار سخت خواهد شد. همین طور اگر جلسات یا تیم‌ها از شرکت‌کنندگان متعددی تشکیل شوند که دارای منافع متضاد باشند، احتمال اینکه یک گروه بتواند تصمیم‌گیری اندیشمندانه را تحت‌الشعاع قرار دهد، کاهش می‌پذیرد.

با خطاهای اجتماعی به وسیله غیر شخصی کردن مناظره‌ها مقابله کنید

برخی اوقات خطاهای اجتماعی به عنوان سیاست‌های بنگاه تفسیر می‌شوند، اما در واقع آنها گرایش‌های عمیق انسانی هستند. حتی در مواقعی که چیزی در خطر نیست، ما تمایل داریم خود را با نظرات مسلط گروهی (و رهبر آن) که به آن تعلق داریم، تطبیق دهیم. بسیاری از سازمان‌ها این گرایش‌های را هم به خاطر فرهنگ قوی سازمانی و هم انگیزه‌های تطبیق با هم دیگر ترکیب می‌کنند. نبود نارضایتی (عدم موافقت) در جلسات، یک علامت خطر جدی است. خطاهای اجتماعی همچنین در جلساتی که همه حضار نظرات غایی تصمیم‌گیر را می‌دانند (و فرض می‌کنند که احتمال تغییر رای رهبر سازمان وجود ندارد)، بسیار محتمل هستند.

فنون بی شماری برای تحریک مناظره در میان تیم‌های اجرایی وجود دارد که خیلی از آنها برای یادگیری و اجرا ساده هستند. ولی ابزارها به خودی خود بحث ایجاد نمی‌کنند که دلیل آن به مسائل رفتاری برمی‌گردد. مناظره اصیل نیاز به تنوع در سابقه و شخصیت تصمیم‌گیران، فضای اعتماد، و فرهنگ غیر شخصی مناظره دارد.

اساسی‌تر از همه، باور مدیران ارشد به هوش جمعی تیم مدیریت است. این گونه مدیران نه تنها خود را به عنوان تصمیم‌گیر نهایی، بلکه به عنوان هماهنگ‌کننده فرایندهای تصمیم‌گیری منظم نیز می‌دانند. به همین خاطر از تیم‌های مدیریت فروتنانه می‌خواهند که نارضایتی (مخالفت) خود را ابراز کنند و اعتماد به نفس و اعتماد متقابل را تشویق می‌کنند تا بدون خدشه به روابط شخصی، مناظره

از نظر بنیادی، گستردگی و نفوذ ناخواسته خطاها به خاطر این است که آنها حاصل طبیعت انسانی هستند؛ جزمی و بسیار مقاوم به باز خورد.

گزارش شده هر واحد با درصدی ثابت است (مثلاً ۱۰ درصد). نتیجه‌گرایش‌های سخت، باز توزیع منابع را به فرصت‌های ارزشمندتر تسهیل می‌کند. نهایتاً تخصیص‌های بودجه‌ای چالش برانگیز در یک سطح ریزتر می‌تواند به شرکت‌ها در تجدید اولویت بندی سرمایه‌گذاری‌هایشان کمک کند.

با خطاهای منافع (علائق) به وسیله آشکار سازی آنها مقابله کنید

انگیزه‌های ناهمسو منبع عمده خطاها هستند. «تفکر سیلویی» که به واسطه آن، واحدهای سازمانی از منافع خود دفاع می‌کنند، آشکارترین شکل بروز این نوع تفکر است. دیگر اینکه برخی اوقات مدیران ارشد به خاطر نقش‌ها یا تجربه‌های شغلی مختلف‌شان هر چند صادقانه، اما اهداف شرکت را متفاوت می‌بینند، بحث‌های داغی که در آنها شرکت‌کنندگان، هر کدام مسائل را از منظر کاملاً متفاوتی می‌بینند، غالباً منعکس‌کننده وجود خطاهای منافع متفاوت (و معمولاً ناگفته) است.

حقیقت این است که به دست دادن تعریف گسترده (و واقعی) از «منافع (علائق)» شامل شهرت، گزینه‌های شغلی و ترجیحات فردی، به این جمع بندی ناگزیر منجر می‌شود که همیشه تضادی بین یک مدیر با دیگری و بین مدیران و شرکت به طور کلی وجود خواهد داشت. فرایندهای قوی تصمیم‌سازی آشکارا در واگرایی منافع نقش دارند. مثلاً اگر قبل از زمان گرفتن یک تصمیم، استراتژیست‌ها دقیقاً معیارهای ارزیابی گرفتن یا نگرفتن

جان داری انجام شود. ما نمی‌گوییم که مدیران بایستی شنوندگان متواضعی شوند که صرفاً متکی به اجماع نظر تیم‌ها باشند - این امر تبدیل به یک الگوی کلیشه‌ای تکراری خواهد شد - ولی باور داریم که استراتژی رفتاری بدون رهبری مدیران ارشد لنگ می‌زند.

چهار گام بهره‌گیری از استراتژی رفتاری

شما خوانندگان، احتمالاً این ایده‌ها و ابزارها را به عنوان فنونی که در گذشته به کار برده‌اند، خواهید شناخت. ولی فنون به خودی خود، کیفیت تصمیمات را بهبود نمی‌دهند. با این وصف هیچ چیز آسان‌تر از هماهنگی یک بحث سردستی برای توجیه تصمیمی که قبلاً توسط مدیر گرفته شده (و یا قرار است گرفته شود) نیست. رهبرانی که می‌خواهند سبک تصمیم‌سازی مشخصی را در شرکت‌هایشان شکل دهند، بایستی به مسیر جدیدی متعهد باشند.

۱. تصمیم بگیرید چه تصمیماتی ارزش زحمت کشیدن دارند

برخی مدیران می‌ترسند که به کارگیری اصولی که ما اینجا توصیف می‌کنیم، می‌توانند تفرقه انداز، بی نتیجه، یا صرفاً وقت‌گیر باشند. ما هم این نگرانی را درک می‌کنیم و توصیه نمی‌کنیم این اصول را برای همه تصمیمات به کار گیرید. بار دیگر تأکید می‌شود که قضاوت قبایی در اینجا آموزنده است. همانند به کارگیری فرایندهای پیچیده تر برای جرم‌های جنایی سنگین نسبت به روند یک پرونده ساده کیفری، شرکت‌ها می‌توانند و بایستی به دو نوع تصمیم‌گیری توجه ویژه داشته باشند.

مجموعه اول حاوی تصمیمات استراتژیک نادر و در نوع خود کم‌نظیر است. تملک و ادغام‌های عمده، سرمایه‌گذاری‌های سرنوشت‌ساز و گزینه‌های حیاتی تکنولوژیک در این مجموعه قرار می‌گیرند. در اکثر شرکت‌ها، این تصمیمات به وسیله گروه کوچکی از تیم‌های مدیریت با به کارگیری فرایند نامنظم و غیررسمی اتخاذ می‌شوند. مجموعه دوم شامل تصمیمات تکراری ولی اثرگذار است که استراتژی شرکت را

در طول زمان شکل می‌دهند. در اکثر شرکت‌ها، عموماً بیش از یک یا دو فرایند اساسی چینی وجود ندارد، مانند تخصیص منابع پژوهش و توسعه در شرکت دارویی، تصمیمات سرمایه‌گذاری در یک شرکت خصوصی، یا تصمیمات هزینه‌های سرمایه‌ای در بخش آب و برق و گاز. فرایندهای رسمی - غالباً تحت تأثیر خطاها - نوعاً در کارند تا این تصمیمات اخذ شوند.

۲. خطاهایی را شناسایی کنید که به احتمال زیاد بر تصمیمات اساسی تأثیر می‌گذارند

بحث باز و آزاد درباره خطاهایی که تصمیم‌گیری را متزلزل خواهند کرد، بسیار ارزشمند است. می‌توان این کار را با بازبینی پیامدهای تصمیمات گذشته و مشاهده فرایندهای جاری تصمیم‌گیری انجام داد. آیا در این جلسه، ما به خاطر عمل‌گرایی بیش از حد در ریسک‌قرار داریم؟ آیا کسی را می‌بینیم که الگویی را تشخیص داده، ولی نحوه ارزیابی قیاسی وی برای من گمراه‌کننده است؟ آیا ما خطاهایی را می‌بینیم که روی هم الگوهای ناکارآمد ایجاد می‌کنند و اگر اجازه تکرار بیابند، می‌توانند به سنت‌های فرهنگ سازمانی بدل شوند؟ مثلاً، آیا ترکیب خطاهای اجتماعی و حفظ وضع موجود منجر به ایجاد فرهنگ جبری مبتنی بر اجماع نمی‌شود؟ این بحث به رو شدن خطاهایی منجر می‌شود که فرایند تصمیم‌گیری نسبت به آنها آسیب پذیر است.

۳. برای مقابله با هر خطا، مرتبط‌ترین ابزارها و روش‌ها را انتخاب کنید

شرکت‌ها بایستی مکانیزم‌هایی را انتخاب کنند که با نوع تصمیم در حال اتخاذ، به فرهنگ سازمانی‌شان و به سبک‌های تصمیم‌گیری رهبران سازمانشان در تناسب باشد. برای نمونه، شرکتی برای مقابله با خطاهای اجتماعی، چالشی سیستماتیک درباره برنامه‌های واحدهای کسب و کار خود به وسیله رو در رو قرار دادن افراد بیرونی با تیم‌های برنامه‌ریزی شرکت سازماندهی می‌کند. شرکت دیگری برای جنگ با خطاهای الگوهای ذهنی‌جا افتاده، از مدیرانی که توصیه‌ای ارائه می‌دهند، می‌خواهد که اطلاعات

پشتیبان خود را با دیگران شریک شوند تا اینکه سایر مدیران در این شرکت تجزیه و تحلیل‌گر بتوانند الگوهای جایگزین را تشخیص دهند.

اگر شما در خلال خواندن این سطور به سه دلیل رسیده‌اید که این فنون در فرهنگ شرکت شما کاربرد ندارند، احتمالاً نظراتان درست است. ولی سوال این است که پس چه فنونی کاربرد خواهند داشت. پذیرش و به کارگیری استراتژی رفتاری به معنای آن است که نه تنها اصول گسترده یاد شده را پذیرفته‌اید، بلکه همچنین روش‌های اجرایی خطازدایی را انتخاب و تنظیم می‌کنید تا این اصول را به عمل آورید.

۴. روش‌های اجرایی را در فرایندهای رسمی جاسازی کنید

با جاسازی روش‌های اجرایی در دستورالعمل‌های عملیاتی رسمی شرکت (از قبیل فرایندهای تأیید سرمایه‌گذاری‌های عمده یا ارزیابی‌های پروژه‌های تحقیق و توسعه)، مدیران می‌توانند اطمینان حاصل کنند که چنین فنونی به صورت منظم و نه فقط در مواردی که تصمیم‌گیر نهایی مردد و نامطمئن در تصمیم‌گیری است، به کار گرفته می‌شوند. یک دلیل اهمیت جاسازی این روش‌ها در رویه‌های دائمی تصمیم‌گیری، این است که همه چیزهایی که ما درباره گرایش به اعتماد به نفس بیش از حد می‌دانیم، توصیه می‌کند که نابخردانه است به شهود شخصی یک نفر برای تصمیم‌گیری متکی باشیم. دلیل دیگر این است که تصمیم‌گیری خوب به عملکرد تیم مدیریتی نیاز دارد: بدون فرصت‌های منظم، تیم مدیریت به طور اصولی بر فنونی توافق خواهد کرد که بایستی به کار بندد، ولی نه تجربه (و نه اعتماد متقابل) برای استفاده کارآمد آنها ندارد.

سفر استراتژی رفتاری نیاز به تلاش و تعهد رهبران ارشد دارد، ولی بازده آن - تصمیمات بهتر، اگر مداخله بیشتر مدیران را ذکر نکنیم - می‌تواند آن را به ارزشمندترین سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک سازمان‌ها تبدیل کند. □

منبع

Lovallo, Dan and Olivier Sibony (2010) The Case for Behavioral Strategy, McKinsey Quarterly Journal, March.