

دامهای پنهان در تصمیم‌گیری

در تصمیم‌گیری‌ها، ذهن شما می‌تواند بدترین دشمن شما باشد.

منبع: هاروارد بیزنس

ترجمه: معصومه حبیبی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی - دانشگاه شهید بهشتی

زیرا عوامل مختلفی هستند که می‌توانند بر کارکردهای ذهنی ما تأثیر بگذارند. بطور نمونه، در همین مثال تخمین فاصله، با فرض مه‌آلود بودن هوا، اشیاء دورتر از واقع بنظر

می‌رسند. بنابراین، پیش‌بینی و تخمین ما درست نخواهد بود. از اینرو، انکسار محض بر تخمین‌های ذهنی می‌تواند باعث گمراهی ما گردد.

محققان، مجموعه‌ای از چنین جریاناتی را در شیوه‌های تصمیم‌گیری ما تعریف نموده‌اند. برخی از آنها ادراکات نادرست حسی می‌باشند، برخی دیگر بصورت تعصب و برخی نیز بصورت چیزهای غیرمتعارف و غیرعقلانی در تفکرات ما ظاهر می‌شوند. آنچه که این دامها را خطرناک

می‌سازد، نامرئی بودن آنهاست، زیرا آنها در تفکرات ما ریشه دوانده و شکل گرفته‌اند هر چند که ممکن است نسبت به وجود آنها آگاه نباشیم. از اینروست که گاهی در تشخیص آنها ناتوان می‌گردیم.

برای مدیرانی که موفقیتشان بستگی به تصمیماتی دارد که هر روزه می‌گیرند یا می‌پذیرند، دامهای روانشناختی می‌تواند بسیار خطرناک باشد. شناخت و آگاهی از وجود و تأثیر چنین دامهایی، بهترین راه مقابله با آنهاست. بعلاوه چنین شناختی به مدیر کمک می‌کند تا نسبت به صحت و اعتبار تصمیمات گرفته شده و قابلیت اعتماد آنها آگاهی یابد.

○ تصمیم‌گیری، مهمترین، دشوارترین و پرمخاطره‌ترین وظیفه هر مدیر است. تصمیمات بد و نامناسب می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را به عملکرد سازمانی وارد آورد.

بنابر این، می‌خواهیم بدانیم که تصمیمات بد چگونه شکل می‌گیرند. تصمیمات بد و نامناسب را گاهی می‌توان ناشی از روش اتخاذ تصمیم - یعنی راه کارهای مختلف تصمیم‌گیری و تعریف آنها، جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز و شیوه جمع‌آوری اطلاعات و برآورد هزینه‌ها و منافع هر راه کار ممکن و... دانست. اما، اغلب اشتباهات به فرآیند تصمیم‌گیری مربوط نمی‌گردند، بلکه ناشی از ذهن تصمیم‌گیرنده و فرآیندهای پیچیده ذهنی او می‌باشند.

محققان بمدت نیم قرن به مطالعه کارکردهای مغز انسان در تصمیم‌گیری‌ها پرداخته‌اند. نتایج نشان داده است که اغلب برای کنار آمدن با پیچیدگی ذاتی تصمیمات، از عادهای جاری به نحوی ناآگاهانه استفاده می‌نماییم. بعنوان مثال، برای قضاوت در مورد مسافت بطور ذهنی عمل کرده و بر اساس وضوح تصاویر، دوری یا نزدیکی مسافت را تخمین می‌زنیم. اما می‌دانیم که این روش به دور از خطا و اشتباه نیست.

جدید و ناشناخته می‌دانیم. بعنوان مثال، در تجارت، به محض خرید یک شرکت جدید سعی نمی‌کنیم ساختار مدیریت آن را به سرعت تغییر دهیم.

اگر چه ممکن است حفظ وضع موجود بهترین انتخاب باشد ولی تا حصول اطمینان از این مسأله نباید تنها بدلیل امنیت و راحتی بیشتر آن را انتخاب کرد.

از راههای کاهش اثرات این تله ذهنی به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

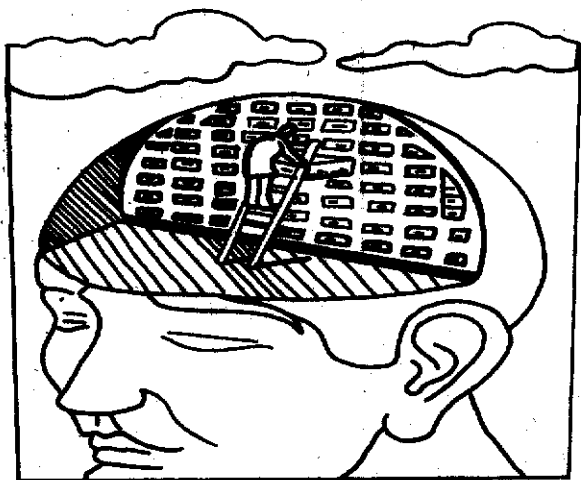
- ۱ - همواره اهداف خود را بیاد آورید و مشخص کنید وضع موجود در کجای مسیر شما در دستیابی به اهداف قرار دارد و چگونه می‌توان از آن نقطه به هدف رسید. شاید وضع موجود مانعی برای رسیدن به هدف باشد.

- ۲ - هرگز به وضع موجود بعنوان تنها انتخاب ممکن فکر نکنید. بلکه بدنبال راه‌حلهای دیگر نیز باشید ضمن اینکه به تمام جوانب مثبت و منفی آنها توجه می‌نمایید.

- ۳ - از خود سؤال کنید که اگر در شرایط فعلی نبودید باز هم وضعیت موجود را بعنوان یکی از انتخابهای خود مدنظر قرار می‌دادید. یعنی آیا وضع موجود از معیارهای انتخاب شما در تصمیم‌گیری برخوردار است یا خیر؟

- ۴ - از اغراق نمودن در مورد تلاش یا هزینه لازم برای تغییر وضع موجود بپرهیزید و هرگاه اطمینان حاصل کردید که راه درست چیزی غیر از وضع موجود است، خود را مجبور به انتخاب آن نمایید.

- ۵ - بیاد داشته باشید که شرایط همیشه یکسان نیست و مطلوبیت وضع موجود ممکن است با گذشت زمان و در شرایط جدید آینده تغییر کند. گاهی تمصبات و تمایلات ما به گونه‌ای است که ناگزیر از پذیرش یا اخذ یک تصمیم می‌گردیم بطوریکه آن تصمیم در حمایت از تصمیمات



در ادامه به چند مورد از این نوع دامهای روانشناختی و ارائه برخی راه‌حلهای جهت کاستن از اثرات سوء آنها بر تصمیمات اشاره خواهد شد.

ذهن انسان معمولاً هنگام تصمیم‌گیری به اطلاعاتی که قبل از همه دریافت کرده، اهمیت بیشتری می‌دهد. اطلاعات، تخمین‌ها و ادراکات اولیه از تفکرات و قضاوت‌های بعدی جلوگیری بعمل می‌آورند. بعبارت دیگر، یعنی اولین سری اطلاعات دریافتی، مهمترین آنها تلقی گردیده و مبنای اخذ تصمیم قرار می‌گیرد. یکی از متداولترین انواع این نوع خطا، توجه بیش از حد به حوادث یا روندهای گذشته است که باعث غفلت از سایر عوامل می‌گردد. این دام نه تنها تصمیمات مدیران، بلکه حسابداران، مهندسان، بانکداران، وکلا و مشاوران و تحلیلگران سهام را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اما با بکارگیری پیشنهادات ذیل می‌توان اثرات آن را کاهش داد:

- ۱ - مسأله مورد نظر را همیشه از زوایا و دیدگاههای مختلف مورد بررسی قرار دهید.

- ۲ - پیش از طرح مسأله برای سایرین و مشاوره با آنها، ابتدا آنرا خوب نزد خود مطرح نمایید تا آن را کاملاً درک کرده و مجبور به پذیرش بی‌چون و چرای ایده‌های دیگران نگردید.

- ۳ - اطلاعات و ایده‌ها را از منابع متعدد و افراد مختلفی جستجو نمایید تا بتوانید راه درست را بهتر بیابید.

- ۴ - هنگام نظرخواهی و مشورت با افراد دیگر، از بیان ایده‌ها و پیش‌بینی‌های خود در همان ابتدا خودداری نمایید تا پیش از دریافت نظرات آنها، ذهنیشان را تحت تأثیر نظرات و ایده‌های خود قرار ندهد باشید.

- ۵ - پیش از شروع بحث در مذاکرات، در مورد موقعیت خود فکر کنید تا با حملات اولیه طرف مقابل مجبور به عقب‌نشینی و پذیرش نظرات و خواست او نگردید. در عوض، سعی نمایید از نقطه شروع بحث (با ارائه اطلاعات اولیه که بیشترین تأثیر را دارند) به نفع خود استفاده کنید.

همه ما دوست داریم باور کنیم که عاقلانه و بیطرفانه تصمیم می‌گیریم. اما واقعیت این است که همگی تمصباتی داریم که بر انتخابهای ما تأثیر می‌گذارند. بطور مثال، تمایل شدید به حفظ و جاودانه ساختن وضع موجود مانع ایجاد تغییر و پذیرش تصمیمات جدید می‌گردد. این وضعیت، ریشه در روح و روان ما دارد یعنی در تمایل ما به حفظ «من» یا ego خود در برابر خطر. تغییر وضع موجود یعنی اقدام کردن، قبول مسئولیت و پذیرفتن انتقاد و بعبارت بهتر یعنی خطرپذیری. ما بطور طبیعی بدنبال دلایلی جهت انجام ندادن کار و قبول مسئولیت می‌گردیم. زیرا تحمل وضع موجود و شناخته شده را امن‌تر از پذیرش وضعیت

قبلی بوده و انتخابهای گذشته ما را توجیه می‌نماید - حتی زمانی که تصمیمات گذشته اعتبار و مقبولیت خود را از دست داده باشند و دیگر مطلوب نباشند. گاهی اجتناب از پذیرش اشتباهات گذشته باعث می‌شود که تصمیمات بعدی ما در جهت حمایت و توجیه تصمیمات پیشین باشد. گاهی نیز احساس تعهد نسبت به تصمیمات گذشته سبب می‌گردد تا علیرغم آگاهی از اثرات سوء و یا نامطلوب یک تصمیم، صرفاً بخاطر حمایت از روندهای پیشین و وفاداری به آنها، تصمیمات بعدی خود را نیز در همان جهت اتخاذ نماییم.

بعنوان مثال، اخراج کارمند ضعیف و یا نالایقی که خود استخدامش کرده‌اید ممکن است برای شما به معنی اعتراف به قبول قضاوت نادرست در گذشته باشد. بنابر این، بهتر می‌بینید که او را در سازمان نگه دارید. یا اینکه علیرغم آگاهی از زیانهای آتی یک پروژه، تنها بدلیل احساس تعهد نسبت به انجام آن و صرف منابع بسیار، به تکمیل کار پروژه ادامه می‌دهید که بدین ترتیب منابع بیشتری به هدر خواهد رفت. جهت مقابله با این دام و کاهش اثرات نامطلوب آن، راههای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱ - بدقت از دیدگاه افرادی که قبلاً درگیر مسأله نبوده و تعهدی نسبت به آن احساس نمی‌کنند، آگاه شوید.

۲ - از دلیل اضطراب و ترس خود از پذیرش اشتباهات گذشته آگاهی یابید و به خود یادآوری نمایید که بهترین انتخاب نیز همواره پیامدهای داشته و معزّب‌ترین افراد نیز گاهی در قضاوت دچار اشتباه می‌گردند. بنابر این، ترس از شکست و بروز اشتباهات بی‌مورد است و نباید باعث شود که کار را از آنچه هست خرابتر کنید.

۳ - هر زمان که لازم شد مسئولیت انجام کارها را به افراد دیگر واگذار نمایید تا احساس تعهد مانع از اخذ تصمیمات درست نگردد.

دام روانشناختی دیگر، به این مسأله برمی‌گردد که ما تمایل داریم بدنبال اطلاعاتی بگردیم که نقطه نظرات فعلی ما را تأیید نمایند. اجتناب از شنیدن نظرات مخالف، باعث می‌شود برای اطلاعات موافق اهمیت بیشتری قائل شویم. در اینجا دو مسأله وجود دارد: یکی اینکه تمایل داریم به صورتی ناآگاهانه در مورد انجام یک کار - حتی پیش از آنکه بدانیم چرا انجام می‌دهیم - تصمیم‌گیری نماییم. دیگر آنکه، تمایل ما به بکارگیری چیزهایی که دوست داریم، بیشتر از آن چیزهایی است که دوست نداریم. بنابر این، بطور طبیعی، اطلاعاتی را انتخاب می‌کنیم که از تمایلات ناخود آگاه ما حمایت نمایند.

البته، نمی‌گوییم که نظرات موافق همیشه اشتباهند و یا بهترین‌ها نیستند، بلکه گفته می‌شود باید از مطلوبیت نظرات موافق اطمینان حاصل

کرد. راه‌حلهای پیشنهادی در زمینه مقابله با این دام پنهانی و تله ذهنی عبارتند از:

۱ - از پذیرش بی‌چون و چرای اطلاعات دریافتی بپرهیزید و مطمئن شوید تمامی اطلاعات را اتم از موافق یا مخالف بدقت مورد بررسی قرار داده‌اید.

۲ - از نظرات مخالف ارائه شده توسط افراد مورد اطمینان و احترام خود بهره‌مند گردید و اگر این امر ممکن نبود، با قرارداد خود در موقعیتهای مختلف، مسأله مورد نظر را از ابعاد مختلف بررسی نمایید.

۳ - با خود رو راست بوده و واقعاً بدنبال اطلاعاتی باشید که به شما در انجام یک انتخاب هوشمندانه کمک کند.

۴ - در نظرخواهی از دیگر افراد طوری برخورد نکنید که طرف مقابل تنها بدنبال ارائه نظرات موافق با شما باشد. از افراد جدی و روراست کمک بگیرید و اطراف خود را با افراد «بله قربان‌گو» که همواره مؤید کارهای شما هستند، پر نکنید.

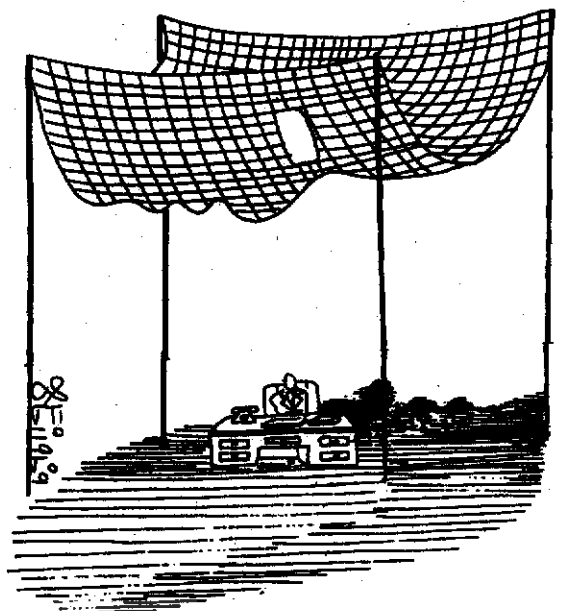
نخستین و خطرناکترین

گام در تصمیم‌گیری، شکل دادن به مسأله است که می‌تواند بر انتخاب شما و تصمیم اخذ شده تأثیر بگذارد. این دام یا تله ذهنی، ارتباط نزدیکی با سایر دامهای روانشناختی دارد. یعنی نحوه شکل‌دهی و طرح مسأله می‌تواند به گونه‌ای باشد که تصمیمات ما را در جهت حمایت از تصمیمات پیشین سوق دهد و یا اینکه به سمت حمایت از ایده‌های خود و یافتن نظرات موافق جلب نماید.

نخستین و خطرناکترین گام در تصمیم‌گیری، شکل دادن به مسأله است که می‌تواند بر انتخاب شما و تصمیم اخذ شده تأثیر بگذارد. این دام یا تله ذهنی، ارتباط نزدیکی با سایر دامهای روانشناختی دارد. یعنی نحوه شکل‌دهی و طرح مسأله می‌تواند به گونه‌ای باشد که تصمیمات ما را در جهت حمایت از تصمیمات پیشین سوق دهد و یا اینکه به سمت

حمایت از ایده‌های خود و یافتن نظرات موافق جلب نماید.

نحوه بیان مسأله و عبارتی، دید مثبت یا منفی داشتن نسبت به یک مسأله می‌تواند بر انتخاب راه‌حل مورد نظر تأثیر بگذارد. نتایج تحقیق نشان داده است زمانی که مسأله‌ای با شرایط سودآور و مثبت



۴- توصیه‌های دیگران را در حل مسأله به‌مراه توجه به روش شکل دهی آنها به مسأله و عبارتی با آگاهی از دیدگاه‌های آنها مدنظر قرار دهید. ما همیشه عادت داریم در مورد چیزهایی مثل فاصله، زمان، حجم و... تخمین بزنیم و بازخورد سریع دریافت کنیم. اما تخمین زدن با پیش‌بینی حوادث غیر قطعی موضوع دیگری است زیرا برای آنها نمی‌توان بازخورد سریع و روشی جهت اطمینان از درستی پیش‌بینی‌ها بدست آورد.

در همین مورد به دسته دیگری از دام‌های روانشناختی می‌توان اشاره کرد که با مخدوش نمودن توانایی ما در پیش‌بینی‌ها و ارزیابی احتمالات در موقعیتهای نامطمئن، بر تصمیمات اثر می‌گذارند. از این دسته می‌توان به سه مورد ذیل اشاره کرد:

- اطمینان بیش از حد به پیش‌بینی‌ها
- احتیاط و محافظه‌کاری بیش از حد

● قابلیت فراخوانی اطلاعات از ذهن و مشکلات مربوط به آن

اگر چه بیشتر ما در تخمین‌های خود خوب عمل نمی‌کنیم، ولی تمایل داریم که بیش از حد به دقت پیش‌بینی‌های خود اعتماد نماییم. این امر ممکن است منجر به بروز اشتباهاتی در قضاوت و تصمیم‌گیری‌ها گردد. بعلاوه می‌تواند باعث مواجهه ما با برخی تهدیدات غیرمنتظره و یا از دست دادن برخی فرصتها گردد.

گاهی نیز برعکس، با احتیاط بیش از حد در پیش‌بینی‌ها و محافظه کاری، عرصه را بر خود تنگ کرده و انتخاب‌های خود را به «محمّل‌ترین» موارد محدود می‌نماییم. بعنوان مثال، یک حادثه غم‌انگیز یا ضربه ناگهانی در زندگی، می‌تواند تشکرات شما را بر هم ریخته و شما را نسبت به برخی مسائل بدبین نماید.

تخمین‌ها و پیش‌بینی‌های ما براساس اطلاعات و حوادث گذشته‌ای هستند که آنها را به حافظه خود سپرده‌ایم. بدون شک، این اطلاعات طی زمان تحت تأثیر عوامل و حوادث مختلف قرار گرفته‌اند. بنابراین، با فراخوانی اطلاعات گذشته و محفوظات ذهنی ممکن است به اطلاعات تحریف شده و تغییر یافته دست پیدا کنیم. بعلاوه، برخی اطلاعات نیز به مرور زمان بدست فراموشی سپرده می‌شوند و در نتیجه حجم اطلاعات مورد استفاده در زمان بازیابی آنها کاهش می‌یابد. از اینرو، با استفاده از چنین اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌ها، کیفیت و کارایی تصمیمات کاهش خواهد یافت. بنابراین، لازم است همواره متوجه تأثیر عوامل مختلف بر ذهن و فرآیندهای ذهنی خود باشیم. همچنین می‌بایست حد اعتدال را در استفاده از پیش‌بینی‌ها و اعتماد به آنها رعایت نمود و از وجود عوامل تأثیرگذار بر این مسأله آگاهی حاصل کرد.

همراه است، افراد ریسک‌پذیر می‌گردند. بعلاوه، افراد تمایل دارند که خود را با چارچوب مسأله و طرح اولیه آن سازگار نمایند تا اینکه مسأله را به روشی دیگر مجدداً مطرح سازند. از اینرو، ممکن است برداشتهای متفاوتی از یک مسأله خاص صورت گیرد که تماماً به طرح اولیه آن مسأله برمی‌گردد.

بنابراین، توجه به نکات مثبت یا منفی یک راه‌حل خاص به طور محض و یا نحوه بیان و آغاز طرح مسأله و چگونگی گنجانیدن این نکات در طرح اولیه و عبارتی دید خوش‌بینانه یا بدبینانه داشتن در طرح مسأله می‌تواند پاسخهای متفاوتی را برای یک مسأله خاص در پی داشته باشد. بعنوان مثال، وقتی می‌گوییم «نصف لیوان خالی است» و یا «نیمی از لیوان پر است» در واقع یک مفهوم را در دو قالب متفاوت بیان داشته‌ایم. این امر می‌تواند بر ذهنیت تصمیم‌گیرنده و یا شنونده تأثیر بگذارد. هر گونه اثر نامطلوب این دام را نیز می‌توان با اتخاذ اقدامات زیر کاهش داد:

- ۱- از پذیرش بی‌چون و چرای چارچوب اولیه طرح مسأله خودداری نمایید و سعی کنید یک مسأله را به اشکال مختلف مطرح کرده و پاسخها را با هم مقایسه نمایید.
- ۲- سعی کنید مسئله را به روشی بیطرفانه که هم منافع و هم معایب در آن گنجانیده شده باشد، مطرح نمایید.
- ۳- طی فرآیند تصمیم‌گیری به نحوه شکل‌گیری مسأله و امکان تغییر شرایط آن خوب فکر کنید. زیرا، تغییر هدف مسأله ممکن است نحوه بیان متفاوتی را طلب نماید.