

# دلیل اتخاذ تصمیمات بد چیست؟

مترجم: نیلوفر کرانی، رازده

فاجعه فضاوردی به نام Challenger به عنوان الگو در دانشکده‌های اقتصاد و تجارت مورد بررسی قرار می‌گیرد تا نشان دهد تصمیمات مهم و بزرگ در سازمان‌ها تا چه اندازه ممکن است مسیر اشتباهی را طی کنند. نکته اصلی فراگرفته شده از این درس‌ها این است که حتی در مواردی که رویه تصمیم‌گیری به دقت و همراه با نقشه برنامه ریزی می‌شود، ترکیب سود و نااطمینانی از موفقیت، مانع از تصمیم‌گیری و انتخاب درست می‌شود.

در صورتی که ناسا همان رویه تصمیم‌گیری که در مورد دیگر پروازهای فضایی سرنشین دار تجویز شده بود را دنبال می‌کرد، پرتاب Challenger صورت تمی گرفت. در صبح روز ۲۸ ژانویه ۱۹۸۶، دمای هوا در پایگاه پرتاب کمتر از ۳۰ درجه سانتیگراد یعنی بسیار سردتر از پرتاب‌های قبلی بود. سرما کارایی مهره‌های حساس را که برای جلوگیری از انفجار و آتش گرفتن مخزن سوخت موتورهای اصلی تعبیه شده بودند، تهدید می‌کرد.

درجه نااطمینانی از موفقیت بسیار بالا بود. با این وجود سود مورد انتظار به قدری بالا بود که تصمیم‌گیرندگان را متقاعد می‌کرد ریسک‌هایی که در شرایطی غیر از این، از آنها اجتناب می‌کردند را بپذیرند و کلید پرتاب را فشار دهند. گروه مهندسی در Morton Thiokol، شرکتی که موتور راکت را طراحی و تولید کرده بود، به صراحت، پرتاب راکت را در چنین دمای پایینی رد می‌کرد، از نظر آنها این امکان وجود داشت که مهره‌های لاستیکی بسیار سخت باشند و در نتیجه درست عمل نکنند. معمولاً چنین مخالفتی باید پرتاب را متوقف کند.

لیکن فشارهای تجاری و سیاسی خود را نشان دادند. برای شرکت Morton Thiokol این احتمال وجود داشت که در صورت لغو پرتاب رابطه آنها با ناسا با مشکل مواجه شود. ناسا نیز جهت اجرای فرمان کنکوره تحت فشار بود.

با وجود اینکه یک دید علمی، نظر مهندسان را مبنی بر عدم پرتاب تأیید می‌کرد، اطلاعات کافی در خصوص پرتاب راکت در دمای کم وجود نداشت که ثابت کند مهره‌ها از کار خواهند افتاد. در نتیجه نظریه عدم پرتاب برگردانده شد و شمارش معکوس ادامه یافت. ناظران پرتاب Challenger، تنها در مدت ۷۳ ثانیه پس از پرتاب شاهد منظره از هم پاشیده شدن آن بودند. در حال حاضر ما شاهد نتایج دو شکست دیگر در تصمیم‌گیری هستیم که به طرز عجیبی شبیه به مورد اول هستند. هر دو بحران - subprime mortgage و Deepwater Horizon دارای سود قابل توجهی هستند که از انجام طرح حمایت می‌کنند، همچنین در عدم اطمینان از موفقیت طرح که از خصوصیات ذاتی اجرای طرح‌های جدید می‌باشد، مشترک هستند. در هر دو مورد ترکیب این عوامل منجر به فاجعه شده است.

در خصوص بحران subprime mortgage - به معنای وام رهنی که به پشتوانه اعتباری بالایی احتیاج ندارد و از طرف دیگر بهره آن به نسبت دیگر وام‌ها بسیار بالا می‌باشد (۲۵ درصد) - منفعت این طرح از سه جنبه بود: سیاست ملی خیرخواهانه افزایش تعداد آمریکایی‌هایی که صاحب خانه می‌شدند، ایجاد فرصت برای سرمایه‌گذاران تا با تامین وجه وام‌های خرید خانه برای صاحبان جدید خانه درآمد قابل توجهی به دست آورند و ایجاد فرصت برای کسب‌وکارهای مالی برای ایجاد و فروش وام به کسانی که می‌خواستند در آینده صاحب خانه شوند.

همه این سودها با هم موجی از فعالیت جهت فروش انواع جدید وام به صاحبان جدید خانه‌ها و بسته بندی وام به عنوان نوع جدیدی از ماشین سرمایه‌گذاری را به وجود آورد. همچنین تا آنجا که منطقی به نظر می‌رسید شرایط قانونی در راستای حمایت از این سیاست ملی، به وجود آمد. برای مدت زمانی همه چیز خوب پیش رفت. چرخه جدید مالی در ایجاد طبقه جدیدی از آمریکایی‌های صاحب خانه موفق بود، کارگزاران وام خوشنود

نکته اصلی فراگرفته شده از این درس‌ها این است که حتی در مواردی که رویه تصمیم‌گیری به دقت و همراه با نقشه برنامه ریزی می‌شود، ترکیب سود و نااطمینانی از موفقیت، مانع از تصمیم‌گیری و انتخاب درست می‌شود. ...





بودند، سرمایه‌گذاران و بانکدارها نیز راضی و خشنود بودند. نرخ خانه‌دارشدن در سال ۲۰۰۷ به ۷۰ درصد رسید. قیمت خانه (از لحاظ ملی) هر سال ۹ درصد از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۰۶ رشد داشت، خانه‌ای که در سال ۲۰۰۰، تنها ۱۵۰۰۰۰ دلار می‌ارزید، در سال ۲۰۰۶ تا ۲۵۱۵۶۵ دلار ارزش پیدا کرد.

لیکن در تابستان ۲۰۰۷، این تصویر زیبا شروع به از هم پاشیدن کرد. برخی از وام‌دهندگان رهن اعلام ورشکستگی کردند. شرکت‌های مالی در مورد اوراق بهاداری که بهره آنها بالا بود یا ضرر زیادی روبه‌رو شدند. زمانی که تعداد زیادی از وام‌گیرندگان شروع به عدم پرداخت در موعد مقرر نمودند و بهای وثیقه شروع به کاهش کرد، بازار وام رهنی یا سود بالا با شکست مواجه شد. یا عدم پرداخت به موقع وام‌گیرندگان، اوراق بهادار که پشتوانه محسوب می‌شدند ارزش خود را از دست دادند. حجم ده بیلیونی شکست، برای تخریب کل سیستم مالی و اقتصاد دنیا کافی بود. در خصوص انفجار Deepwater Horizon سوئی که به چشم می‌آمد شامل سیاست ملی کاهش وابستگی به نفت خارجی به‌وسیله استخراج هر چه بیشتر منابع داخلی بود. این سیاست باعث به وجود آمدن انگیزه‌های ویژه و فرصت‌های جدید به دست آوردن سود برای تمامی شرکت‌هایی شد که به نوعی در پروژه استخراج نفت از آب‌های عمیق (عمقی بیش از ۱۰۰۰ فیت معادل ۳۰۵ متر) سهیم بودند. شرکت‌هایی نظیر BP (British Petroleum)، Transocean و Halliburton.

در نتیجه موج عظیمی از حفاری در آب‌های عمیق به وجود آمد که قبلاً عدم توجه اقتصادی آنها مشخص شده بود و یک قانون زیست محیطی به وجود آمد تا به طور کلی از عرضه منابع جدید آب‌های عمیق حمایت کند. تا آن زمان حفاری و ایجاد چاه در آب‌های بسیار عمیق که نیاز به کار در محیط داشته باشد به ندرت اتفاق افتاده بود. در خصوص مواجهه شدن یا حوادث یا بروز عیب و نقص در آب‌های عمیق اطلاعات زیادی وجود نداشت، برای مثال به دست گرفتن کنترل در آب‌های عمیق پس از ایجاد انفجار و آتش در سکوی حفاری از مواردی بود که کسی در خصوص آن نمی‌دانست.

در شرایط تعجیل برای ایجاد منابع جدید، فرضیات سوال‌برانگیزی مطرح گردید، ریسک‌ها پذیرفته شدند، نگرانی‌ها بازنگرایی یا نادیده گرفته شدند و در نهایت بدبینانه‌ترین سناریو مطرح شد. شرکت BP می‌توانست بیش از ۴۰ میلیارد دلار صرف تسویه کردن و دیگر بدهی‌های خود کند، لیکن این مقدار پول نمی‌توانست زیان و رنجش عمومی همه مردم، جامعه و حیات وحش را پوشش دهد.

### آیا وقوع چنین حوادثی باید ادامه یابد؟

مسئله خیر، اما لازم است در نحوه گرفتن چنین تصمیمات بزرگی تغییرات اساسی ایجاد شده و بازنگرایی صورت گیرد.

در درجه اول و بیش از همه نیاز داریم تا تصمیم‌گیرندگان ما هنگام مواجهه شدن با مشکلات آنها را تشخیص دهند، مجموعه سودها و منافع، تمایل و تعصب مشترکی برای انجام آن کار ایجاد می‌کنند، یک تمایل عمومی قراگیر برای حرکت به جلو همراه با استراتژی‌ها و روش‌هایی که آن منافع را به تحقق می‌رساند. شرکت Morton Thiokol و ناسا هر دو به شدت خواهان پرتاب هرچه سریعتر Challenger بودند. دولت، بانک‌ها و سرمایه‌گذاران همگی خواهان وام‌های رهنی هر چه بیشتر بودند. دولت و صنعت نفت منافع زیادی را در استخراج منابع غنی شناخته شده نفت و گاز داخلی به دست می‌آوردند. هر جا منافع زیادی برای انجام عملی به این ترتیب کنار هم قرار گرفته‌اند، نیاز به عزم جدی وجود دارد تا تمامی ریسک‌های موجود و پیامدهای ناشی از عدم موفقیت به درستی دانسته و درک شوند. قیل از تغییر نحوه عملکردمان باید از خود بیرسیم چقدر ممکن است اشتباه کنیم.

سه موقعیتی که به آنها اشاره شد همچنین در جدید بودن و اینکه تا به حال امتحان نشده بودند، اشتراک داشتند. ناسا تا به حال شاتلی را در دمای کمتر از ۵۰ درجه سانتیگراد به فضا پرتاب نکرده بود. Wall Street با ارزیابی کردن ریسک اوراق بهاداری که به عنوان پشتوانه در ازای وام‌های مسکونی از افراد گرفته شده بود آشنایی نداشت. صنعت در خصوص حفاری چاه در عمق زیاد و مواجهه شدن با شکست مصیبت‌بار در آن عمق، دما و فشار تجربه بسیار کمی داشت. این موارد به طور صریح، موقعیت‌های هستند که باید در



رهبران کسب‌وکاری که عمل آنها هر روز می‌تواند جان فضاوردان را نجات دهد یا آنها را از بین ببرد، کل اقتصاد را نابود کند یا آن را ترقی دهد، هزاران مایل از خط ساحلی و اقیانوس‌ها را از بین ببرد یا از آنها حفاظت کند یا ممکن است فعالیت آنها منجر به هر تعداد فجایع مصیبت‌بار دیگر شود، بار مسوولیت سنگینی، نه تنها در قبال سهامداران بلکه برای طیف وسیعی از کسانی که به نوعی در پیامدهای آن سهیم خواهند بود بر عهده آنان خواهد بود. آنها باید از معیارهایی با حداکثر دقت و استدلال درست پیروی کنند، ...

مورد آنها بسیار محتاطانه عمل کرد نه شتابزده و جا دارد صحبت کارشناسان فنی مورد توجه زیادی قرار بگیرد، به ویژه زمانی که آنها مخالف هستند. در هر سه مورد، به نظر می‌رسد توجه زیادی به این صحبت‌ها نشده است.

در نهایت، مسوولیت بزرگی برای پرسیدن سوال درست و اصرار بر شنیدن پاسخ صادقانه و اندیشمندانه در راس همه اینها وجود دارد. رهبران کسب‌وکاری که عمل آنها هر روز می‌تواند جان فضاوردان را نجات دهد یا آنها را از بین ببرد، کل اقتصاد را نابود کند یا آن را ترقی دهد، هزاران مایل از خط ساحلی و اقیانوس‌ها را از بین ببرد یا از آنها حفاظت کند یا ممکن است فعالیت آنها منجر به هر تعداد فجایع مصیبت‌بار دیگر شود، بار مسوولیت سنگینی، نه تنها در قبال سهامداران بلکه برای طیف وسیعی از کسانی که به نوعی در پیامدهای آن سهیم خواهند بود بر عهده آنان خواهد بود. آنها باید از معیارهایی با حداکثر دقت و استدلال درست پیروی کنند.