



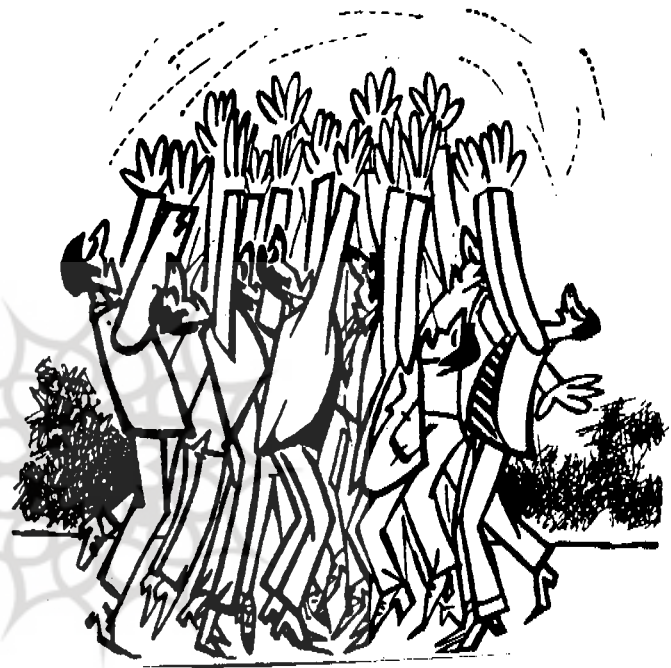
بحث این مقاله مورد دوم است که باعث تخریب و ویرانی در تصمیمات مدیر می‌شود و از آن به عنوان دامهای روانی نام برده می‌شود.

در این مقاله چندین دام روانی که باعث ویرانی و ضعف در تصمیمات می‌شوند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین علل ظهور این دامها، راههایی که مدیران می‌توانند در برابر این دامها خود را مصون نمایند، پیشنهاد می‌شود. بهترین دفاع در برابر تمام این دامها آگاهی مداوم از وجود آنهاست. مدیرانی که سعی در شناخت این دامها دارند بهتر قادرند در برابر آنان خود را مصون نمایند.

مقدمه

تصمیم‌گیری مهم وظیفه هر مدیری است و در عین حال خطرناکترین و دشوارترین وظیفه او نیز می‌باشد. تصمیمات نادرست می‌تواند یک سازمان را به طور غیر قابل جبرانی نابود گرداند. بنابراین باید بینیم تصمیمات نامناسب از کجا ناشی می‌شوند، در اکثر موارد باید فرآیند اتخاذ این تصمیمات را در نظر بگیریم. یعنی این گزینه‌ها کاملاً شرح داده نشده‌اند و یا اطلاعات صحیح جمع‌آوری نشده و یا این که هزینه‌ها و منافع به طور مناسب سنجیده نشده‌اند؛ ولی گاهی اشکال در فرآیند تصمیم‌گیری نیست بلکه در فکر (اندیشه و ذهن) تصمیم گیرنده است. چگونگی عملکرد مغز انسان می‌تواند ویران کننده تصمیمات ما باشد.

محققین در حدود نیم قرن بر روش تصمیم‌گیری مغز مطالعه کرده‌اند. این تحقیقات چه به صورت آزمایشگاهی و چه به صورت میدانی نشان داد ما برای غلبه بر پیچیدگی ذاتی اکثر آن تصمیمات روشهای شهودی^(۱) استفاده می‌کنیم. این روشها که روشهای اکتشافی^(۲) نامیده می‌شوند، در اکثر موقعیتها برای ما مطلوب می‌باشند. برای مثال در تعیین مسافت مغز ما به یک روش ابتکاری تکیه می‌کند که قطعیت را با تقریب برابر می‌کند. هر چه شیء واضح‌تر ظاهر شود، ما در مورد آن بهتر قضاوت می‌کنیم ولی هر چه نامشخص‌تر باشد،



دامهای پنهان در تصمیم‌گیری

تصمیمات نامناسب مدیر از دو منبع سرچشمه می‌گیرند: نخست ممکن است فرآیند تصمیم‌گیری موجب تصمیمات نادرست شوند، مثلاً در تعیین راهکارهای مختلف برای حل مسئله، یا تعیین معیار برای سنجش راه کارها به طور سنجیده عمل نشود و تصمیم اشتباهی را موجب شود. دوم، ذهن و اندیشه مدیر می‌تواند تخریب کننده بسیاری تصمیمات باشد و او را در دامهای پنهان گرفتار نماید.

• ترجمه و تلخیص: حسن گوریان عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

چکیده

تصمیم‌گیری به عنوان جوهر مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران دائماً در حال تصمیم‌گیری هستند، اما مشاهده می‌شود بسیاری از تصمیمات مدیران کارایی و اثر بخشی لازم را ندارند و تصمیمات نامناسبی شناخته می‌شوند.

حس ما در مورد آن از واقعیت بیشتر فاصله خواهد داشت. این میان بره‌های ساده ذهنی به ما کمک می‌کنند که روند مستمری را در تخمین مسافت مورد نیاز به کار بگیریم. با این وجود این ابتکار نیز مانند اکثر روشهای ابتکاری عاری از خطا و اشتباه نمی‌باشد.

در روزهایی که هوا آلوده می‌باشد، چشمهای ما، مغز را گمراه می‌سازند. بدین ترتیب ما فکر می‌کنیم چیزها دورتر از آن چه که واقعاً می‌باشند - هستند، از آنجایی که این تحریف ایجاد شده خطر اندکی برای ما ایجاد می‌نماید ما می‌توانیم آن را نادیده بگیریم. در حالی که برای خلبانان این اشتباه می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد.

محققین مجموعه‌های کاملی از چنین نقص‌هایی را در روش تصمیم‌گیری‌ها مشخص کرده‌اند. برخی از این نقص‌ها مانند روش اکتشافی برای ایجاد وضوح در برداشت حسی نادرست می‌باشد. دیگر نقص‌ها یک نوع تعصب می‌باشند. نقص‌های دیگر فقط ناهنجاریهای نامعقول در روش تفکر ما می‌باشند. آن چه همه این دامها را خطرناکتر می‌سازد غیر قابل رویت بود^(۳) آنهاست. از آنجایی که این دامها با روش تفکر عجیب شده‌اند ما نمی‌توانیم آنها را تشخیص دهیم حتی در صورتی که کاملاً روی آنها قرار گرفته باشیم.

دامهای روانی در تصمیم‌گیری

۱- دام مرجع‌گذاری

شما به این دو سنووال چگونه پاسخ خواهید داد؟ آیا جمعیت ترکیه بیش از ۲۵ میلیون می‌باشد؟ مهم‌ترین برآورد شما از جمعیت ترکیه چقدر است؟

در شما هم مانند افراد دیگر ممکن است ۲۵ میلیون پیشنهاد شده در پرسش اول و بر روی پاسخ شما به سنووال دوم تأثیر بگذارد. در طول سالها، ما این سنووالها را با گروههای مختلف مردم مطرح کردیم. در نیمی از موارد ما ۲۵ میلیون را در سنووال اول به کار بردیم و در نیمی دیگر از موارد ما از ۱۰۰ میلیون نفر استفاده کردیم. هنگامی که عددی بزرگ در پرسش اول

استفاده می‌شود، بدون هیچ اختلاف مشاهده می‌کنیم که پاسخ به سنووال دوم چند میلیون افزوده می‌شود. این آزمایش ساده، پدیده روانی را که مرجع^(۴) نامیده می‌شود، شرح می‌دهد. هنگامی که تصمیمی را در نظر می‌گیریم، ذهن انسان ارزش نامتناسبی به اولین اطلاعاتی که دریافت می‌دارد، قائل می‌شود. تأثیرات برآوردها با اطلاعات اولیه، تفکرات و قضاوتهای بعدی را به دنبال دارد.

مراجع شکلهای گوناگونی دارند. آنها می‌توانند به سادگی و روشنی نظری باشند که یک همکار پیشنهاد می‌کند و یا آماری که در روزنامه صبح مطرح می‌شود. در سازمان یکی از معمول‌ترین انواع مراجع اتفاقات یا روشهای پیشین است. یک مدیر که می‌خواهد فروش یک محصول را در سال آینده برنامه ریزی کند اغلب با دقت در دفاتر فروش سال قبل این کار را شروع می‌کند. تعداد قبلی مراجعی می‌شوند که پیش بینی کننده بر مبنای عوامل دیگر این کار را انجام می‌دهد. در حالی که این رویکرد می‌تواند باعث برآورد معقول و مناسبی گردد ولی در عین حال به رویدادهای گذشته ارزش زیادی قائل می‌گردد و ارزش کافی برای عوامل دیگر



قائل نمی‌گردد. در موقعیتهایی که تغییرات سریعی در بازار ایجاد می‌شود، مراجع گذشته منجر به پیش گونیهایی ضعیفی خواهند شد و منجر به انتخابهای گمراه کننده‌ای می‌گردند.

توصیه‌هایی به مدیران برای مصونیت در برابر این دام:

الف - همیشه از چند دیدگاه با یک مسئله روبه‌رو شوید. به جای این که به خط اول تفکری که به ذهن شما رجوع می‌کند بچسبید، استفاده از گزینه نقطه شروع و فرآیندهای آغازین را امتحان کنید.

ب - قبل از این که با دیگران مشورت کنید، در مورد مسئله ابتدا خودتان اندیشه‌ها را بنویسید. برای این که با عقاید آنها متوقف می‌شوید.

پ - با فکر باز و روشن با مسئله روبه‌رو شوید. برای این که چارچوب فکری خودتان را بسط دهید و فکرتان را به مسیرهای جدید برگردانید به دنبال اطلاعات و نظریات افراد مختلف باشید.

ت - مراقب باشید از به بن بست رسیدن ناصحین، مشاوران و کسانی که از آنها اطلاعات و یا مشاوره می‌خواهید جلوگیری کنید. در مورد عقاید، برآوردها و تصمیمات تجربی خودتان تا حد امکان چیز زیادی به آنها نگویید! اگر شما مسائل زیادی بازگو کنید، پیش فرضهای خودتان به سادگی به خود شما باز خواهد گشت.

ث - در مذاکرات مراجع مختلفی نباید داشته باشید قبل از این که هر گونه مذاکره‌ای آغاز گردد در موقعیت خودتان تفکر کنید برای این که توسط پیشنهاد اولیه طرف مقابل مبهوت نشوید. در عین حال به دنبال موقعیتهایی باشید که به نفع خودتان از مراجع استفاده نمایند.

۲- دام حفظ موقعیت کنونی و موجود

همه ما دوست داریم اطمینان حاصل کنیم تصمیماتی که اتخاذ می‌کنیم عینی و عقلایی^(۵) باشند. ولی حقیقت این است همه ما تعصباتی داریم که بر روی تصمیمات ما تأثیر می‌گذارد. برای مثال تصمیم گیرندگان تعصب زیادی نسبت به گزینه‌هایی که موقعیت موجود را تثبیت می‌نمایند، نشان

تصمیم گیرندگان تعصب زیادی نسبت به گزینه هایی که موقعیت موجود را تثبیت می نمایند، نشان می دهند. در بعد گسترده، هر گاه یک محصول جدید معرفی می شود، ما می توانیم این تمایل را احساس نماییم. اتومبیل های اولیه آشکارا «ارابه های بدون اسب» نام برده شدند و بسیار شبیه ارابه های یک اسبه ای بودند که جایگزین آنها شدند و یا اولین «روزنامه الکترونیکی» که در شبکه جهانی ظاهر شد بسیار شبیه به روزنامه های چاپی اولیه بود!

می دهند. در بعد گسترده، هر گاه یک محصول جدید معرفی می شود، ما می توانیم این تمایل را احساس نماییم. اتومبیل های اولیه آشکارا «ارابه های بدون اسب»^(۶) نام برده شدند و بسیار شبیه ارابه های یک اسبه ای بودند که جایگزین آنها شدند و یا اولین «روزنامه الکترونیکی»^(۷) که در شبکه جهانی ظاهر شد بسیار شبیه به روزنامه های چاپی اولیه بود!

مردم وضعیت موجود را راحت می دانند و از انجام هر کاری که آن را متزلزل می گرداند اجتناب می ورزند. آنها می گویند: «ممکن است در مورد این موضوع بعداً بیندیشیم»، ولی این «بعداً» معمولاً هیچ وقت است، منبع دام وضعیت کنونی در ذهن و روان^(۸) ما در تمایل برای محافظت از خودمان در برابر تخریب و ویرانی قرار دارد. بازگشت از وضعیت کنونی به معنی اقدام است و هنگامی که ما اقدامی انجام می دهیم یعنی مسئولیتی را می پذیریم بنابراین خودمان را در معرض انتقاد و پشیمانی قرار می دهیم. در اکثر موارد تکیه بر وضعیت موجود، حالت ایمن تری را نشان می دهد به دلیل این که این امر ما را با خطر روانی کمتری مواجه می سازد.

اکثر آزمایشات جاذبه شدید وضعیت موجود را نشان داده اند. در یکی از این آزمایشات، به گروهی از افراد به طور اتفاقی یکی از دو هدیه که تقریباً ارزش مشابهی داشتند داده شد. نیمی از آنها یک ظرف نوشیدنی و نیمی دیگر یک ظرف شکلات خوری سوئیسی دریافت کردند. سپس به آنها گفته شد می توانند هدیه ای را که دریافت کرده اند با هدیه دیگری تعویض نمایند. در حالی که انتظار داشتیم در حدود

مقایسه می کنید آنها را در مورد شرایط آینده و حال بسنجید. ج- در صورتیکه گزینه های بهتر از وضعیت موجود دارید فقط به خاطر اینکه وقت کافی برای انتخاب بهترین گزینه ندارید به وضعیت موجود تکیه نکنید. خودتان را مجبور به انتخاب کنید.

۳- دام هزینه از دست رفته

یکی از تعصبات عمیق ما انتخاب روشی است که گزینه های قبلی را تأیید کند، حتی در صورتیکه انتخاب های قبلی دیگر اعتباری نداشته باشند. اکثر ما در این دام قرار گرفته ایم. برای مثال ممکن است تلاش زیادی برای بهبود عملکرد کارمندی به کار بریم که می دانیم از اول نباید او را استخدام می کردیم. تصمیمات قبلی ما مضمون همان چیزی هستند که اقتصاددانان آن را هزینه های از دست رفته نامیدند، یعنی سرمایه گذاری های زمانی یا پولی قبلی که حالا غیر قابل جبران می باشند.

بطور عقلایی می دانیم هزینه های از دست رفته به تصمیمات کنونی مربوط نمی شود ولی در افکار ما تأثیر می گذارند و باعث تصمیمات نادرستی از جانب ما می گردد.

چرا مردم نمی توانند خود را از تصمیمات گذشته آزاد کنند؟ غالباً به این دلیل است که به طور ناخودآگاه راضی به پذیرش اشتباهشان نمی باشند. آگاهی از یک تصمیم نادرست در زندگی شخصی یک امر کاملاً خصوصی است که فقط خود فرد با آن درگیر است. ولی در سازمان یک تصمیم بد یک موضوع کاملاً عمومی است، که در معرض تفاسیر دقیق همکاران یا رؤسا می باشد. اگر یک کارگر با عملکرد ضعیف را استخدام کرده بودید اخراج کنید شما در حضور همگان قضاوت نادرست خودتان را پذیرفته اید این کار بسیار برای ما دشوار است.

توصیه هایی به مدیران برای مصونیت در برابر این دام:
الف- به نظرات کسانی که در تصمیمات اولیه دخالت نداشته اند و یا احتمال دخالت آنها کم می باشد با دقت گوش دهید.

نیمی از آنها این مبادله را انجام دهند ولی یک نفر از ده نفر این کار را انجام داد. وضعیت کنونی قدرت خودش را اعمال کرد با وجود این که فقط چند دقیقه قبل این کار انجام شده بود.

توصیه هایی به مدیران برای مصونیت در برابر این دام:

الف- همیشه اهدافتان را به خاطر بسپارید و چگونگی تحقیق آنها را در وضعیت موجود آزمایش نکنید. شما ممکن است تصور کنید اجزاء وضعیت موجود می تواند موانعی در سر راه تحقیق اهدافتان باشند.

ب- هرگز به وضعیت موجود به عنوان تنها انتخاب نگاه نکنید. گزینه های دیگر را تشخیص دهید و از آنها به عنوان معیاری برای سنجش استفاده کنید که همه نقاط مثبت و منفی را می سنجد.

پ- از خودتان بپرسید آیا در صورتیکه وضعیت موجود نباشد، باز هم شما این را انتخاب خواهید کرد.

ت- از اغراق در مورد تلاش یا هزینه تغییر وضعیت موجود اجتناب ورزید.

ث- به خاطر داشته باشید مطلوبیت وضعیت موجود در طول زمان تغییر خواهد کرد. هنگامی که این گزینه ها را

با وجود اینکه اکثر ما در تخمین زدن و یا پیش گویی خیلی خوب عمل نمی کنیم ولی در واقع تمایل داریم در مورد صحت تصمیماتمان بیش از حد خوش بین باشیم. این امر می تواند منجر به خطا در قضاوت و در نهایت منجر به تصمیمات نامناسب گردد.

ب- بررسی کنید چرا پذیرفتن اشتباه قبلی باعث اضطراب شما می‌گردد. اگر مشکل در اعتماد به نفس خودتان قرار دارد، با این مشکل به طور معقول برخورد کنید. به خاطر داشته باشید در اثر اشتباه اولین تصمیم گیرنده، حتی انتخابهای درست هم می‌توانند نتایج بدی داشته باشند و حتی بهترین و باتجربه‌ترین مدیران از خطای قضاوتی مصون نمی‌باشند. سخن عاقلانه «وران بافت»^(۱۰) را به خاطر داشته باشید «وقتی در گودالی می‌افتید، بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید، این است که دیگر حفاری نکنید».

پ- در تصمیمات و پیشنهادات زیردستان به دنبال تأثیر تعصبات هزینه از دست رفته نباشید. در هنگام لزوم در واگذاری مسئولیتها تجدید نظر نمایید.

ت- فرهنگ ترس از شکست را ترویج ندهید که منجر به این گردد کارکنان اشتباهاتشان را دائمی و جاودانه بدانند. در پاداش به افراد به کیفیت تصمیماتشان توجه کنید.

۴- دام مدرک تأییدکننده

دام تعصب مدرک تأییدکننده ما را به جستجوی اطلاعاتی هدایت می‌کند که نقطه نظرات موجود را حمایت می‌کند، در حالی که از اطلاعاتی که متناقض با این اطلاعات می‌باشند، اجتناب می‌ورزد.

نیروی که ما را در این دام می‌اندازد، مسئله تمایل ما برای درگیر شدن در کارهایی است که دوست داریم تا کارهایی که دوست نداریم. تمایلی که حتی در کودکان نیز مشاهده می‌شود. پس به طور طبیعی ما به سوی اطلاعاتی هدایت می‌شویم که آموخته‌های نیمه هوشیارانه را تأیید می‌کند.

توصیه‌های به مدیران برای مصونیت در برابر این دام:

الف- همیشه مراقب باشید همه مدارک را با دقت یکسان کنترل نمائید. از تمایل به پذیرش مدرک تأییدکننده بدون تردید بپرهیزید.

ب- شخصی که مورد احترام شما است برای دفاع از تناقضات و بحث در مورد

تصمیماتتان انتخاب کنید. با این وجود بهتر است خودتان مباحث مخالف را ایجاد کنید. بهترین دلیل اینکه شما کار دیگری انجام می‌دهید چیست؟ دومین دلیل و یا سومین دلیل چیست؟ موقعیت را با دید باز در نظر بگیرید.

پ- در مورد انگیزه‌های خودتان صادق باشید. آیا شما واقعا در حال جمع آوری اطلاعات برای انتخاب صحیح می‌باشید و یا به دنبال مدرک تأییدکننده در مورد این امر می‌گردید که آنچه شما می‌خواهید انجام دهید، نشان دهد؟

ت- اگر با دیگران مشورت می‌کنید سوالات عمده اصلی که باعث ایجاد مدارک تصدیقی می‌گردد نپرسید و اگر دریافتی شخصی همیشه با نقطه نظرات شما موافق است، شخص دیگری را برای مشورت انتخاب کنید. اطراف خودتان را با افرادی که همیشه موافق هستند پر نکنید.

۵- دامهای تخمین و پیش‌بینی

اکثر ما در تخمین زمان، فاصله، وزن و حجم ماهر هستیم. این بدین معنی است که ما دائما در مورد این متغیرها قضاوت می‌کنیم و در مورد صحت این قضاوتها واکنش و بازخور سریع بدست می‌آوریم. ذهن ما از طریق تمرینهای روزانه به صورت معیار سنجش درمی‌آید.

اگر چه تخمین و یا پیش‌بینی حوادث نامعلوم مسئله دیگری است. هنگامی که مدیران به طور مداوم تخمین و پیش‌بینی می‌نمایند آنها به ندرت عکس‌العمل واضمی از صحت قضاوت‌هایشان بدست می‌آورند.

همه دامهایی که تاکنون در مورد آنها بحث کردیم وقتی در وضعیت نامعلوم قرار می‌گیرند می‌توانند بر روش تصمیم‌گیری تأثیر بگذارند. ولی مجموعه دیگری از دامها وجود دارند که در موقعیتهای نامعلوم می‌توانند تأثیر انحرافی داشته باشند به دلیل اینکه توانایی ما را برای ارزیابی احتمالات کاهش می‌دهند. به سه نوع از مستداولترین دامهای تردیدآمیز نظر می‌افکنیم:

۱-۵- دام اعتماد بیش از حد

حتی با وجود اینکه اکثر ما در تخمین

زدن و یا پیش‌گویی خیلی خوب عمل نمی‌کنیم ولی در واقع تمایل داریم در مورد صحت تصمیماتمان بیش از حد خوش بین باشیم. این امر می‌تواند منجر به خطا در قضاوت و در نهایت منجر به تصمیمات نامناسب گردد.

در مورد مفاهیم تصمیمات سازمانی بسپندید که در آنها ابتکارات و سرمایه‌گذاریها اغلب به برآورد دامنه‌ها مربوط می‌گردند. در صورتی که مدیران حد بالای یک متغیر را کمتر تخمین بزنند یا حد پایین آن را بیشتر تخمین بزنند، در آن صورت ممکن است موقعیتهای جالب را از دست بدهند و خودشان را در برابر خطری فراتر از آنچه تشخیص داده‌اند، قرار دهند.

۲-۵- دام احتیاط و مصلحت اندیشی

دام دیگر در سر راه پیش‌بینی کنندگان، احتیاط بیش از حد و یا مصلحت اندیشی است. وقتی با تصمیماتی با مخاطرات بالا مواجه می‌شویم، می‌خواهیم برآوردها و پیش‌بینی‌هایمان را طوری تنظیم کنیم که ایمن باشند. برای مثال سالها قبل یکی از سه کارخانه بزرگ اتومبیل سازی آمریکا تصمیم گرفت چه تعداد اتومبیل مدل جدید در پر فروش‌ترین فصل تولید کند. بخش برنامه ریزی بازار که مسئول تصمیم‌گیری می‌باشد از بخشهای دیگر خواست برای این پیش‌بینی متغیرهای کلیدی و اصلی مانند فروشهای آتی، صورت موجودی فروشنده، اقدامات رقبا و هزینه‌ها را تهیه نماید. هر بخش با آگاهی از هدف، برآوردهایشان را به سوی ساخت اتومبیل بیشتر متمایل می‌سازد «فقط برای اینکه امنیت بیشتری داشته باشند»، برنامه ریزان باطرا نیت برای اینکه جانب احتیاط را رعایت کنند، تعداد را در ارزش اسمی در نظر گرفتند.

تعداد اتومبیل‌های تولیدی خیلی بیش از حد تقاضا بود و شش ماه طول کشید شرکت مازاد آنها را بفروشد و دوباره بتواند به افزایش مجدد قیمت‌ها سروسامان دهد.

۳-۵- دام قابلیت فراخوانی

حتی در صورتیکه نه بیش از حد مطمئن

باشیم و نه کاملاً مصلحت‌اندیش باز هم در هنگام برآورد و یا پیش‌بینی به دام می‌افتیم، از آنجائیکه ما اغلب پیش‌بینی‌هایمان را در مورد حوادث آینده بر روی خاطرات خود از حوادث گذشته بنا می‌کنیم می‌توانیم، با حوادث ناراحت‌کننده یعنی حوادثی که تأثیر شدیدی بر روی حافظه ما گذاشته‌اند، تحت تأثیر قرار گیریم. برای مثال ما در مورد احتمال حوادث نادر اما فاجعه‌آمیز مانند سقوط هواپیما اغراق می‌کنیم به دلیل اینکه این حوادث در رسانه‌های گروهی توجه بی‌تناسبی را به خود و معطوف می‌دارند.

یک حادثه فاجعه‌آمیز در زندگی شما می‌تواند بر روی تفکر شما تأثیر بگذارد. در صورتیکه در سر راهتان با یک تصادف روبرو شوید، احتمال بیشتری را برای تصادف‌های خیابانی در نظر می‌گیرید، اگر یکی از دوستان نزدیک شما بوسیله بیماری سرطان بمیرد، احتمال بیشتری خواهید داد که روزی به سرطان دچار شوید.

درحقیقت هر چیزی که توانایی را در مورد حوادث به شکل متعادل تغییر دهد، ارزیابی احتمالات شما را نیز تغییر خواهد داد. در یک آزمایش لیست‌هایی از زنان و مردان مشهور برای گروه‌های متفاوتی از افراد خوانده شد. بدون اینکه به افراد مورد مطالعه بگویند تعداد نفرت لیست‌ها با هم برابر بود ولی در بعضی لیست‌ها تعداد مردان مشهور بیشتر بود و در برخی دیگر زنان مشهور بیشتری وجود داشت از افراد خواسته شد درصد زنان و مردان را در هر لیست تخمین بزنند. کسانی که لیست افرادی که مردان مشهورتری داشت را شنیده بودند تخمین زدند تعداد مردان بیشتر از زنان است و آنهایی که لیستی که زنان مشهورتری داشت برایشان خوانده شد گفتند تعداد زنان بیشتر از مردان است. توصیه‌هایی به مدیران بری مصونیت در برابر این دام:

بهترین روش اجتناب از دام‌های تخمین و پیش‌بینی استفاده از یک رویکرد منظم برای پیش‌بینی و قضاوت در مورد احتمالات است. برای هر یک از سه دام احتیاط‌های

اضافی به شرح زیر باید اتخاذ شود:

الف- برای کاهش تأثیرات اعتماد بیش‌ازحد در تخمین زدن، همیشه با در نظر گرفتن بالاترین حدود آغاز کنید یعنی نهایت آغازی و پایانی دامنه احتمالی ارزشها. این امر به شما کمک خواهد کرد با یک برآورد اولیه متوقف نگردید. سپس برآوردهای خودتان را از حدود نهایی مورد چالش قرار دهید.

سعی کنید موقعیتهایی را در نظر بگیرید که عدد واقعی شما پائین‌ترین حد شما و یا بالاترین حد شما باشد و دامنه خودتان را بر این روال تعدیل نمایید. برآوردهای زیردستان و یا مشاورانتان را به همین روش مورد چالش قرار دهید.

ب- برای اجتناب از دام مصلحت‌اندیشی همیشه برآوردهای خود را به درستی بیان کنید و برای هر کسی که از آنها استفاده خواهد کرد توضیح دهید آنها تعدیل نشده‌اند. بر روی اطلاعات ورودی درست و صادقانه تأکید کنید. برآوردها را بر یک دامنه معقول آزمایش کنید، برای اینکه تأثیر آنها را ارزیابی‌نمائید، برآوردهای حساستر را با دقت، نظر ببندازید.

ج- برای کاهش انحراف ایجاد شده بوسیله تغییرات در قابلیت فراخوانی همه فرضیات خودتان را کاملاً آزمایش‌نمائید. برای اینکه اطمینان حاصل کنید با حافظه‌تان تحت تأثیر قرار نگرفته‌اید. سعی کنید با تعصبات هدایت نشوید.

سخن آخر

پیش‌آگاهی، آمادگی قبلی است. وقتی به تصمیمات سازمانی می‌رسیم چیزی به نام عدم حضور اندیشه و فکر انسان وجود ندارد، ذهن ما همیشه در حال فعالیت است و گاهی متأسفانه در مسیرهایی قرار می‌گیرد که به جای کمک به ما باعث توقفمان می‌شود. در هر مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری، سوء تفاهات، تعصبات و دیگر مسائل ذهنی می‌تواند بر روی انتخاب ما تأثیر بگذارد. تصمیمات بسیار پیچیده و مهم بیشتر در معرض تغییر شکل قرار می‌گیرند به دلیل اینکه فرضیات، برآوردها و اطلاعات بیشتری را از تعداد افراد زیادی

در بردارند. هر چه خواهان منفعت بیشتری باشید، خطر گرفتاری در یک دام روانی نیز بیشتر خواهد بود.

دام‌هایی که مطالعه کردیم همه می‌توانند به طور مجزا عمل نمایند ولی خطرناکتر این است وقتی با هم عمل نمایند تأثیر یکدیگر را تشدید می‌نمایند.

یک اثر شدید اولیه در ذهن می‌تواند اندیشه ما را متوقف سازد و سپس ما را برای تعدیل اولیه خود به دنبال مدارک تصدیقی بکشاند. ما یک تصمیم عجولانه می‌گیریم و این تصمیم یک وضعیت جدید را ایجاد می‌کند. هر چه هزینه‌های از دست رفته ما بیشتر می‌شود، ما بیشتر در دام می‌افتیم و قادر به یافتن زمان مناسب برای یافتن یک راه جدید و بهتر نخواهیم بود. اشتباهات روانی انتخاب درست و عاقلانه را دشوار و دشوارتر می‌سازد.

همانطور که در ابتدا گفتیم بهترین پیشگیری در برابر همه دام‌های روانی چه جدا و چه وقتی به صورت ترکیبی حادث شوند، آگاهی قبلی است. اقدام به درک و اجتناب از دام‌های روانی می‌تواند تأثیر زیادی در مورد افزایش اعتماد شما به انتخابتان داشته باشد.

پی نوشتها:

- 1- Unconscious
- 2- Heuristics
- 3- Invisibility
- 4- Anchoring
- 5- Rationally
- 6- Horseless carriages
- 7- Electronic newspapers
- 8- Psyches
- 9- Sunk costs
- 10- Warren buffet
- 11- Confirming-evidence bias
- 12- subconsciously
- 13- Estimate
- 14- feedback
- 15- Forecast
- 16- Overconfidence
- 17- Prudence
- 18- Recallability

Source: John s. hammond ralph I. keeny and howard raiffa the hidden traps in decision making harvard barvard business review september- october 1998 pp. 47-58.