

بسمه تعالى

مهارت آموزشی غير حضوری " تصميم گيرى "

مهندس مسعود اميرى

زیر نظر دکتر امید عبدی

انتظار ما از یادگیری مهارت تصمیم‌گیری چیست؟

می‌دانیم و شنیده‌ایم که موفقیت و پیشرفت، حاصل تصمیم‌های خوب است و برای تصمیم‌گیری درست و خوب، باید از تصمیم‌های بد خودمان درس بگیریم.

اما تصمیم درست و خوب چیست؟ چه زمانی می‌گوییم که تصمیم درست یا تصمیم خوبی گرفته‌ایم؟

آیا وقتی از نتیجه تصمیم خود ناراضی هستیم، هنوز می‌توانیم ادعا کنیم که تصمیم‌مان درست بوده است؟

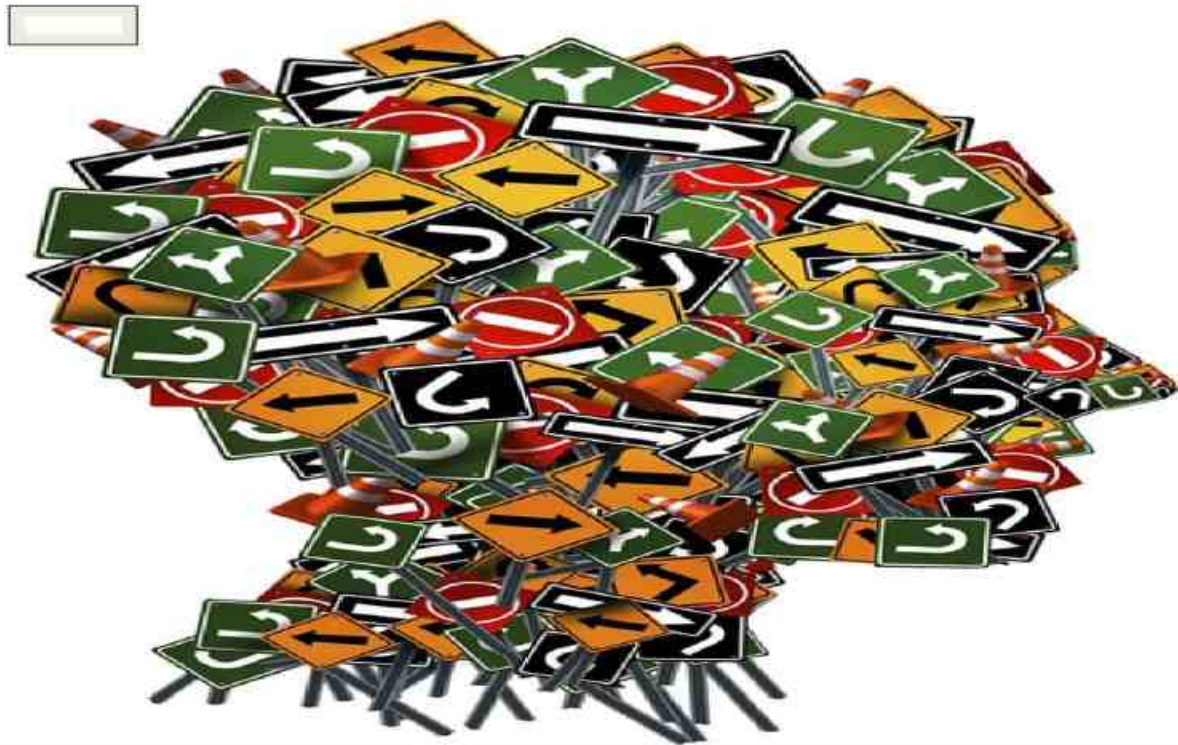
یکی از اشتباهات ذهنی ما انسان‌ها این است که فرایند تصمیم را با نتیجه تصمیم اشتباه می‌گیریم؛ یا اینکه با وجود آگاهی از تفاوت این دو، نمی‌توانیم آنها را به درستی از یکدیگر تفکیک کنیم.

همه می‌دانیم و بارها شنیده‌ایم که فرایند تصمیم‌گیری شامل مراحل زیر است:

- تشخیص دقیق صورت مسئله
- گردآوری اطلاعات
- پیدا کردن گزینه‌های موجود
- ارزیابی گزینه‌های مختلف
- انتخاب بهترین گزینه

اما سوال اینجاست که آیا طی کردن مراحل بالا، الزاماً باعث می‌شود که به نتیجه‌ای مطلوب و دوست‌داشتنی برسیم؟

هیچ تضمینی وجود ندارد که
 طی کردن دقیق و درست فرایند تصمیم گیری،
 به نتیجه ای مطلوب و دوست داشتنی منتهی شود.
 باید تصمیم خوب و نتیجه خوب را از یکدیگر تفکیک کنیم.



در سه حالت ممکن است نتیجه تصمیم درست، برای ما مطلوب و دوست داشتنی نباشد:

حالت اول: هیچ یک از گزینه ها مطلوب ما نیستند

این واضح ترین مثال نقض گزاره ی بالاست.

شما وضعیت موجود را می سنجید و تمام راه کارهای ممکن را می یابید. اما هیچ یک از آنها رضایت حداقلی شما را هم تأمین نمی کنند. اما به هر حال، هیچ تصمیمی را نمی توان به صورت دائمی عقب انداخت و جایی باید از میان گزینه های موجود یکی را انتخاب کنید. در چنین شرایطی، شما گزینه ای را که کمتر از سایر موارد، نامطلوب است انتخاب می کنید. این همان چیزی است که در ادبیات عامه به انتخاب بین بد و بدتر شناخته می شود.



**فرض کنید هنگام رانندگی با سرعت بالا در جاده،
با خودرویی مواجه شده‌اید که در مسیر مقابل سبقت گرفته،
والان کاملاً رو بروی شماست و نمی‌تواند به خط خود بازگردد.
شما فرمان را به هر طرف بچرخانید با یک سانحه مواجه هستید.
تصمیم درست قرار نیست به اتفاقی خوشایند منتهی شود؛
همین که گزینه‌ای با کمترین خسارت را انتخاب کنید عالی است.**

البته این مثال، هم بسیار بزرگ است و هم بزرگ‌نمایی شده است. ولی ما در مقیاس‌های کوچک‌تر هم دائماً با چنین تصمیمی مواجه هستیم. انتخاب میان یکی از چهار دوست نزدیک‌مان برای قرض گرفتن پول – در شرایطی که ترجیح می‌دادیم از هیچ‌کدام آنها قرض نگیریم – مثال دیگری از همین جنس است. انتخاب بین درس دو استاد مختلف – که هیچ‌کدامشان را هم دوست نداریم – نمونه‌ی دیگری از همین شکل تصمیم‌گیری است.

نقش عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی

گاهی اوقات هم، نتیجه‌ی تصمیم ما در اثر عوامل پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی تعیین می‌شود.

به این مثال‌ها توجه کنید:

تحقیق بیشتر در مورد کالا قبل از خرید

فرض کنیم برای خرید فرش به یک فروشگاه رفته‌اید و در آنجا فرش‌هایی می‌بینید که نقش آن را واقعاً دوست دارید.

با فروشنده در مورد قیمت فرش، مذاکره می‌کنید و او حاضر نمی‌شود قیمت پیشنهادی خود را کاهش دهد.

چون می‌بینید پنج تخته فرش دقیقاً با یک طرح در آن فروشگاه وجود دارد - و بعید است تا یک ساعت دیگر همه‌ی آنها فروخته شوند - تصمیم می‌گیرید چند فروشگاه دیگر را هم که در همان نزدیکی هستند، ببینید.

بعد از کمی جستجو متوجه می‌شوید که نه طرح زیبایی - به سلیقه‌ی شما - وجود دارد و نه قیمت پایین‌تر توسط کسی پیشنهاد می‌شود.

به فروشگاه اول بازمی‌گردید و می‌بینید که یک نفر هر پنج تخته فرش را خریده و در حال بردن آنها است.



تصمیم شما برای جستجوی فروشگاه‌های دیگر و کسب اطلاعات بیشتر، کاری درست بوده و بخشی از فرایند تصمیم‌گیری حرفه‌ای است؛ اما اینکه ناگهان یک نفر پیدا شود و دقیقاً همان فرش را بپسندد؛ و بلافاصله پس از شما هم وارد فروشگاه شود، و دقیقاً پنج تخته هم بخواهد و بخرد و ببرد، اتفاقی نادر است که شاید در کل عمر فروشنده‌ی فرش هم، تنها یک مرتبه اتفاق بیفتد.

احتمالاً در آینده هر بار تصمیم بگیرید کالایی را بخرید، در صورتی که نیاز به کسب اطلاعات بیشتر داشته باشید، لحظه‌ای تردید می‌کنید که آیا درست است تا خرید را به تأخیر بیندازم؟

اینجاست که بحث یادگیری از تصمیم‌های گذشته معنا پیدا می‌کند و مهم است که شما تشخیص بدهید این تجربه تا چه حد باید در تصمیم‌ها و رفتارهای آینده‌ی شما تأثیر بگذارد.

خرید سهام شرکت

فرض کنیم شما فعال بورس هستید و بعد از محاسبات کامل و دقیق، تصمیم می‌گیرید برای متعادل کردن ریسک پورتفولیوی خود سهام شرکت فرضی امید فردا را خریداری کنید. شرکت ده سال سابقه‌ی مثبت در بورس دارد و معمولاً تغییرات قیمت ناگهانی هم نداشته است. مدیرانش نیز متعادل هستند و در تصمیم‌گیری محافظه‌کارانه عمل می‌کنند. روند تعیین سود سهام و پرداخت سالیانه‌ی آن هم کاملاً یکنواخت و مشخص است. اما مدتی بعد از اینکه شما سهام شرکت امید فردا را می‌خرید، یک شرکت آمریکایی بیش از نیمی از سهام یکی از شرکای کلیدی اروپایی شرکت امید فردا را می‌خرد و قرار می‌شود به تدریج همکاری امید فردا و شریک اروپایی، کمرنگ و حذف شود.

این خبر باعث سقوط جدی سهام شرکت امید فردا می‌شود. اما آیا تصمیم شما درباره‌ی خرید سهام امید فردا با هدف کاهش ریسک پورتفو نادرست بوده است؟

وقتی نتیجه به هر حال بد بوده، دیگر چرا باید به خاطر فرایند خوب خوشحال باشیم؟

ممکن است با خود بگویید وقتی چند صد میلیون تومان در یک معامله‌ی سهام از دست داده‌ام، دیگر چرا باید دلم را خوش کنم که نتیجه بد بود اما فرایند تصمیم‌گیری من درست بود.

به قول دوستی که چنین تجربه‌ای داشت: طلبکاران و کسانی که چک من را در دست دارند، نتیجه‌ی تصمیم‌های من را می‌بینند و نه فرایند تصمیم‌گیری‌ام را.

در اینجا باید به یک نکته‌ی مهم توجه داشته باشیم:



به عنوان مثال، اگر تنها خریدِ زندگی شما همان یک مرتبه معامله‌ی فرش بود، می‌توانستید به خود بگویید فرایندِ برایم مهم نیست و همین که من ضرر کرده‌ام، همه چیز را باخته‌ام.

اما می‌دانیم که بارها و بارها تصمیم‌های مشابهی می‌گیریم و در طول زمان، منافع حاصل از جمع‌آوری اطلاعات بیشتر بسیار بزرگ‌تر از خرید ناگهانی و لحظه‌ای بدون کسب اطلاعات است.

وقتی یکی از سناریوهای نامطلوبِ محتملِ پیش‌بینی شده رخ می‌دهند

فرض کنید قصد دارید یک لپ‌تاپ برای خودتان بخرید. بعد از بررسی گزینه‌های مختلف به دو گزینه‌ی نهایی رسیده‌اید.

یکی از لپ‌تاپ‌ها طراحی زیبایی دارد، اما بسیار ظریف است و ممکن است در نخستین مرتبه‌ای که به زمین می‌خورد کاملاً نابود شود و از کار بیفتد.

لپ‌تاپ دیگر، ظاهر بسیار زشت و زنده‌ای دارد و دیدنش حس خوبی به شما نمی‌دهد؛ اما مشخص است که اگر هم روی زمین بیفتد، زمین آسیب می‌بیند و لپ‌تاپ سالم می‌ماند.

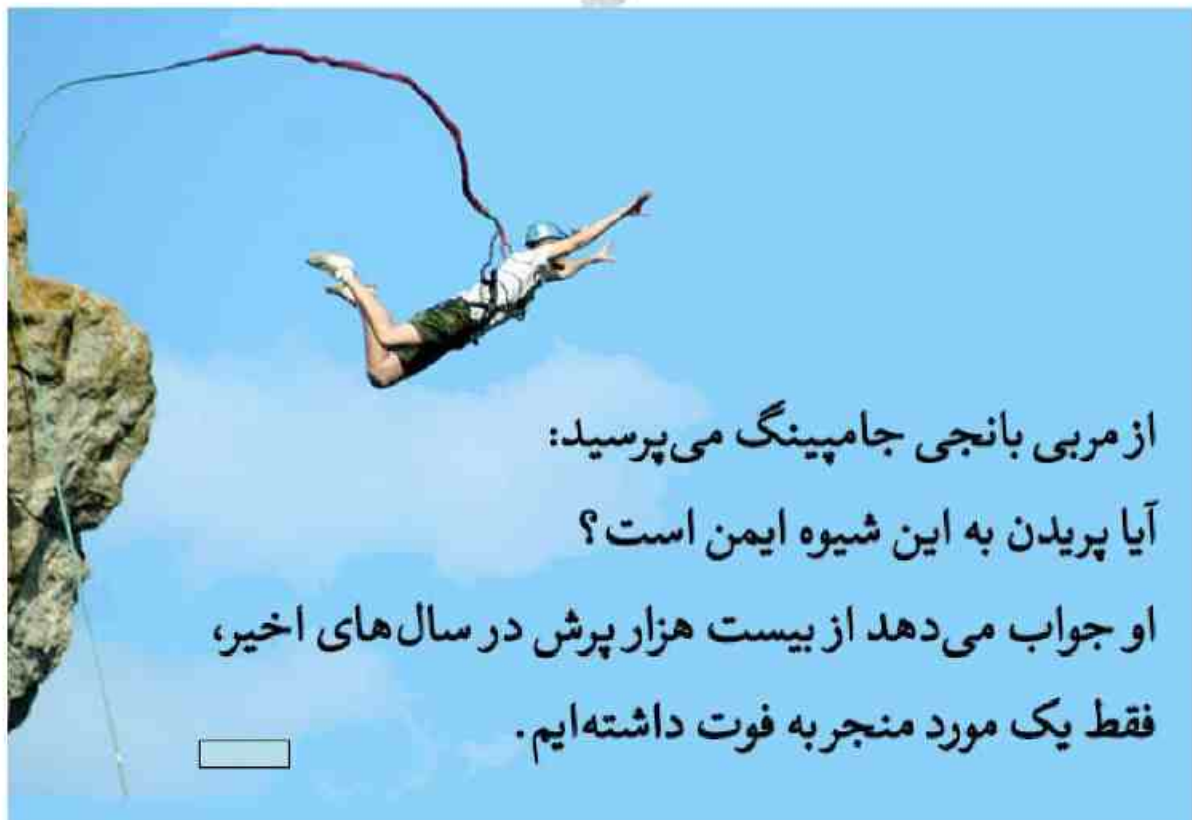
شما در نهایت فاکتورهایی را که برایتان مهم است فهرست و ارزیابی می‌کنید و می‌بینید که زیبایی برایتان بسیار مهم است. همچنین با مرور خاطراتان به نتیجه می‌رسید که طی دوازده سال گذشته که به صورت دائمی لپ‌تاپ در اختیارتان بوده، فقط یک بار لپ‌تاپ از دستتان افتاده است.

بنابراین احتمال زمین خوردن و شکستن، منفی نیست؛ اما با توجه به اهمیت ظاهر زیبا و طراحی لپ‌تاپ برای شما، احساس می‌کنید که تصمیم درست، خریدن لپ‌تاپ زیباتر است.

چند روز بعد از اینکه لپ‌تاپ را می‌خرید، اتفاقاً از دستتان می‌افتد و می‌شکند.

در اینجا ظاهراً نتیجه‌ی تصمیم، مطلوب شما نبوده است. اما باید به خاطر داشته باشید که شما فرایند درستی را طی کرده‌اید و سناریوهای محتمل و هزینه‌های هر یک را هم در نظر گرفته‌اید و فاکتورهای مهم و ترجیحات خودتان را هم فهرست کرده‌اید.

بنابراین، فرایند تصمیم‌گیری شما کاملاً درست بوده؛ حتی اگر نتیجه‌ی نامطلوبی حاصل شده باشد.



توجه داشته باشید که او نمی‌گوید احتمال فوت شما صفر است؛ بلکه می‌گوید احتمال فوت شما (بر اساس جامعه آماری او) یک در بیست هزار است.

شما لذت این پرسش را با ریسک حاصل از آن مقایسه می‌کنید و می‌پرسید. حتی اگر فوت شوید، با وجود نتیجه‌ی نامطلوب، فرایند تصمیم‌گیری‌تان درست بوده است.

تنها در صورتی می‌توان گفت تصمیم شما نادرست بوده است که احتمال یک در بیست هزار با صفر هم‌ارز گرفته باشید و به فرض اطمینان مطلق پیرده باشید. در این حالت، علاوه بر نتیجه‌ی نامطلوب، فرایند تصمیم‌گیری شما هم نادرست بوده است.

البته این را هم می‌دانیم که عکس این ماجرا هم مصداق‌های فراوانی دارد.

یعنی کسانی که بدون طی کردن فرایند تصمیم‌گیری درست، تصمیم‌هایی گرفته‌اند و به نتیجه‌های ارزشمندی نیز رسیده‌اند.

اینکه آن افراد، اشتباهاً فکر کنند در تصمیم‌گیری ماهر هستند، یا اینکه ما سعی کنیم روش تصمیم‌گیری آنها را الگوی خود قرار دهیم، بسیار نادرست است.

تمرین درس تصمیم‌گیری درست

یکی از تصمیم‌های درست خود را در زندگی یا محیط کار پیدا کنید که به نتیجه‌ی مطلوب منتهی نشده، اما شما می‌دانید که نباید به خاطر نتیجه‌ی نامطلوب، روش تصمیم‌گیری خود را تغییر دهید.

لازم نیست الزاماً تصمیم‌های بسیار کلیدی یا بزرگ را مطرح کنید. هر تصمیمی که بتواند مثالی برای تفکیک فرایند تصمیم و نتیجه تصمیم باشد، مفید و آموزنده است.



تصمیم خوب و تصمیم بد

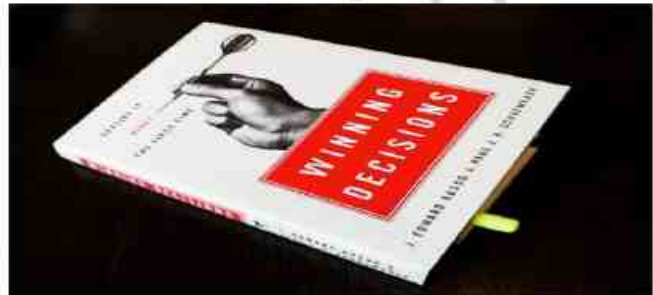
در بخش قبل توضیح دادیم که تصمیم‌گیری درست، الزاماً به نتیجه مطلوب منتهی نمی‌شود.

درک این گزاره، دشوار نیست. برخی مثال‌ها را ما مطرح کردیم با وجود همه‌ی این مثال‌ها، نتیجه‌گیری از این گزاره برای تصمیم‌های جدی (مثلاً در محیط کسب و کار) چندان ساده به نظر نمی‌رسد.

بگذارید حرف‌مان را به شکل دیگری مطرح کنیم:

فرض کنید می‌پذیریم که تصمیم‌گیری درست، الزاماً به نتیجه مطلوب منتهی نمی‌شود. از چنین گزاره‌ای چه نتیجه‌ای می‌شود گرفت؟ پذیرفتن این حرف، از امروز چه تأثیری در انتخاب‌ها و قضاوت‌ها و تصمیم‌های ما خواهد داشت؟

ادوارد روسو و پاول شومیکر نیز در کتاب *Winning Decisions* مانند بسیاری از نویسندگان کتابهای تصمیم‌گیری به این نکته اشاره کرده‌اند که تصمیم‌گیری درست و نتیجه‌ی دوست‌داشتنی دو بحث مستقل هستند.



آن‌ها در ادامه نتیجه‌گیری مهمی دارند:

اگر دربارهی گذشته‌ی افراد صرفاً بر اساس نتیجه‌ی تعداد محدودی تصمیم‌های بزرگ ایشان قضاوت کنید؛ و به سراغ تصمیم‌های کوچک فراوانی که در گذشته گرفته‌اند نروید، به نوعی روی خروجی متمرکز شده‌اید و نه فرایند.

این کار باعث می‌شود به واسطه‌ی شانس و بخت آن‌ها در گذشته به ایشان پاداش داده یا احتمالاً آن‌ها را به خاطر بدشانسی‌هایشان تنبیه و مجازات کنید.

شومیکر و روسو در ادامه‌ی کتاب به این نکته اشاره می‌کنند که بسیاری از تصمیم‌هایی که در محیط کار در حوزه‌ی انتخاب محصول‌های موفق یا ارتقاء کارکنان به موقعیت‌های شغلی بهتر انجام می‌شوند، بر این استنتاج اشتباه استوار هستند.

شما چگونه فکر می‌کنید؟

آیا شما هم نتیجه‌گیری شومیکر و روسو رو درست می‌دانید؟

تجربه‌هایی دارید که این نتیجه‌گیری را تأیید کند؟ یا این‌که تجربه‌تان آن را چندان تأیید نمی‌کند؟

خودتان در مرور تصمیم‌های گذشته افراد، چگونه قضاوت می‌کنید که در تصمیم‌گیری قوی هستند یا ضعیف؟

در مورد خودتان چطور؟ آیا فقط به تصمیم‌های بزرگ خود فکر می‌کنید؟ یا تصمیم‌های کوچک خود را نیز هنگام ارزیابی خودتان در نظر می‌گیرید؟

پشیمانی در تصمیم گیری:



او می‌توانست امروز، با حدود ۶۰ میلیارد دلار ثروت، جزو فهرست ثروتمندترین مردان جهان باشد.

شاید هم یک مدیر عالی رتبه در اپل.

البته ممکن بود تمام سرمایه‌ی زندگی خودش را هم از دست بدهد.

وقتی داشتن همه چیز، این احتمال را دارد که داشته‌های فعلی را هم به صورت کامل از دست بدهیم. تصمیم گیری چندان ساده نیست.

موضوع صحبت ما، رونالد واین است. او سومین نفر از تیم سه نفره‌ی بنیان گذاران اپل است. البته نامش قطعاً کمتر از استیو جابز و وورنیاک شنیده می‌شود.

رونالد واین، با استیو جابز در شرکت اتاری کار کرده بود و قبل از تاسیس اپل، او را می‌شناخت.



رونالد، بیست و یک سال از استیو جابز بزرگ‌تر بود. حضور او در کنار دو نفر دیگر، به آنها اعتبار می‌داد.

او همچنین هنر و تکنولوژی و حسابداری را می‌شناخت. نخستین لوگوی اپل را ترسیم کرد.

تفاهم‌نامه‌ی مشارکت سه نفری را نوشت. نخستین دفترچه راهنمای Apple I را تنظیم کرد.

و تنها دو هفته بعد از امضای رسمی شرکت‌نامه، سهم ده درصدی خود در اپل را واگذار کرد.

رونالد واین، سهم ۱۰ درصدی خود را در اپل، ۸۰۰ دلار فروخت. اگر چه بعداً استیو جابز تصمیم گرفت که در ازای پرداخت ۱۵۰۰ دلار، از او رضایت‌نامه‌ای بگیرد که حق هرگونه ادعا در مورد اپل را از خود سلب کند.

طی سالهای اخیر، رونالد واین، بارها با رسانه‌ها و نشریات، در مورد آن تصمیم صحبت کرده است. این مسئله از سر اجبار نبوده و ظاهراً خود او هم به مرور آن سالها علاقه دارد. چرا که کتابی هم تحت عنوان ماجراهای یک بنیان گذار اپل

(Adventures of an Apple founder)

در مورد کل زندگی‌اش با تاکید خاص بر دوران اپل، تالیف نموده است.

شاید رونالد واین قصد دارد، بخشی از ثروتی را که امروز وجود ندارد، از این طریق از اپل پس بگیرد!

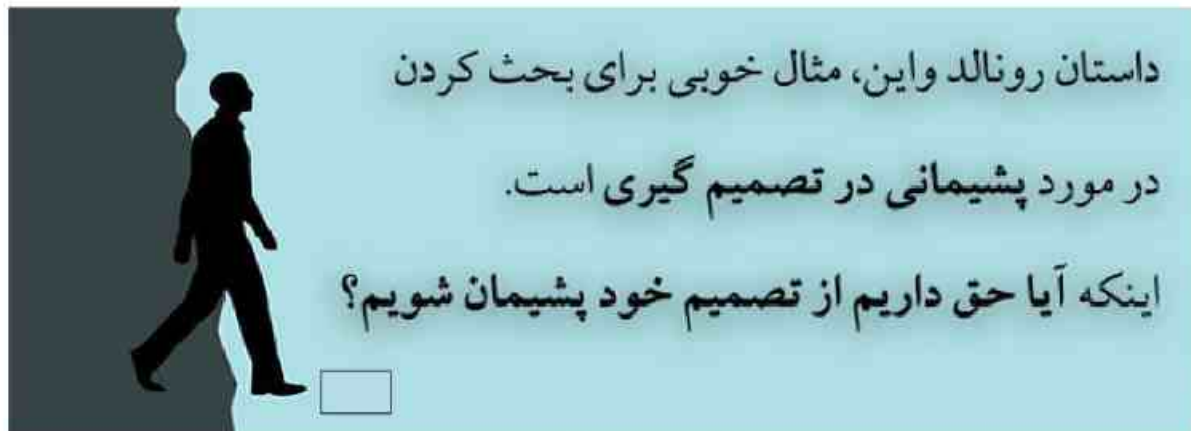


امروز، رونالد واین در خانه‌اش، زندگی آرامی را می‌گذراند و تاکید دارد که از تصمیمش پشیمان نیست.
او می‌گوید که درستی هر تصمیم را باید تنها با اطلاعاتی که در آن لحظه موجود بوده، بسنجیم.

رونالد واین می‌گوید که در آن زمان، اپل هنوز هیچ چیز نداشت و تصمیم‌های استیو جابز هم بلندپروازانه بود. استیو جابز زیر بار تعهداتی می‌رفت که اگر عملی نمی‌شد یا شکست می‌خورد، خسارات زیادی به بار می‌آمد.

با توجه به اینکه استیو جابز و استیو ووزنیاک، از مال دنیا هیچ بهره‌ای نبرده بودند، هر گونه نقض تعهدات، عملاً خسارت سنگینی را به رونالد واین وارد می‌کرد. او پول داشت و احتمالاً دارایی‌های او برای جبران خسارت، ضبط می‌شد.

رونالد واین که قبلاً هم تجربه‌ی راه اندازی یک کار و شکست را در زندگی‌اش داشت، قرارداد تاسیس شرکت را بیشتر نوعی شراکت در بدهی‌های احتمالی می‌دید.



اینکه آیا می‌توانیم امروز، بگوییم او یک تصمیم نادرست گرفته است؟

اینکه چه می‌توانیم بکنیم که احتمال پشیمانی ما از تصمیم‌ها کاهش پیدا کند.

داستان رونالد واین، برای شما، در زندگی خودتان و اطرافیان، چه چیزهای دیگری را تداعی می‌کند؟

تفاوت تصمیم گیری و تصمیم سازی

تصمیم گیری و تصمیم سازی دو مفهومی هستند که گاه، از تفاوت آن‌ها غافل می‌شویم.

معمولاً این **تصمیم گیری** است که شهرت بیشتری دارد و بیش از **تصمیم سازی** مورد توجه قرار می‌گیرد؛ به همین علت، این درس کوتاه و البته مهم را به تأکید بر مفهوم **تصمیم سازی** اختصاص داده‌ایم.

ابتدا به تفاوت تصمیم گیری و تصمیم سازی می‌پردازیم و سپس، به چند نکته درباره‌ی اهمیت نقش تصمیم سازان اشاره خواهیم کرد.

مفهوم تصمیم سازی چیست؟

می‌دانیم که یکی از مراحل مهم تصمیم گیری، **انتخاب کردن** است.

دانش و مهارت **حل مسئله**، به عنوان بخشی از **فرایند** تصمیم گیری، به ما کمک می‌کند تا **گزینه‌های پیش رو** را بیابیم و تشخیص دهیم. سپس، با **انتخاب یکی از گزینه‌ها**، تصمیم گیری به پایان می‌رسد.

چه در محیط خانه و خانواده و چه در کسب و کارها و سازمان‌های بزرگ، پیش می‌آید که مسئولیت **انتخاب گزینه‌ی نهایی** بر عهده‌ی یک نفر گذاشته می‌شود؛ اما فرد یا افراد دیگری هستند که در **مراحل قبلی تصمیم گیری**، نقش ایفا می‌کنند.

گردآوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها، معرفی منابعی که می‌توان به آن‌ها مراجعه کرد، فهرست کردن گزینه‌ها و برآورد هزینه و دستاورد هر گزینه، از جمله فعالیت‌هایی است که پیش از انتخاب نهایی انجام می‌شود و ممکن است انتخاب‌کننده‌ی نهایی (فرد تصمیم‌گیر) آن‌ها را بر عهده‌ی افرادی دیگر بگذارد.

کسانی که تا قبل از مرحله‌ی انتخاب نهایی، در تصمیم‌گیری نقش ایفا می‌کنند، تصمیم‌ساز نامیده می‌شوند.

چند مثال از افراد تصمیم‌ساز

حتماً با خواندن تعریف تصمیم‌سازی، مثال‌های بسیاری به ذهن شما خطور کرده است.

بنابراین در این جا صرفاً به چند مثال محدود اکتفا می‌کنیم:

- در محیط خانواده، گاهی اوقات والدین برای فرزندان این نقش را ایفا می‌کنند. مثلاً فرزند خود را به یک فروشگاه خاص می‌برند و سپس به فرزندشان اجازه می‌دهند برای خود، یا برای تولد یکی از دوستانش، چیزی را که علاقه دارد (از میان گزینه‌هایی که در فروشگاه انتخاب شده وجود دارد) انتخاب کند.
- در سازمان‌ها و کسب و کارها، گاهی اوقات این نقش را مسئول دفتر یک مدیر، ایفا می‌کند. او با انتخاب تماس‌هایی که برقرار می‌شوند (یا نمی‌شوند) و تأثیرگذاری بر پیام‌هایی که می‌توانند به دست مدیر برسند (یا محدود می‌شوند)، روی تصمیم مدیر تأثیر می‌گذارند.
- کارشناسان در بسیاری از سازمان‌ها، نقش تصمیم‌ساز را به شکل رسمی برعهده دارند. به همین علت می‌شنویم که مدیران می‌گویند ما بر اساس کار کارشناسی یا گزارش کارشناسان، این یا آن تصمیم را گرفته‌ایم. گزارش کارشناسی، گزینه‌های محتمل و تحلیل آن‌ها را در اختیار مدیر قرار می‌دهد و نهایتاً این مدیر است که حکم نهایی (انتخاب آخر) را اعلام می‌کند.

اهمیت تصمیم‌سازها

بسیار پیش می‌آید که ما، چه در فعالیت‌های خودمان و چه در موقعیت کسی که با یک سازمان و مجموعه‌ی دیگر وارد تعامل می‌شویم، اهمیت تصمیم‌سازی را فراموش می‌کنیم یا دست‌کم می‌گیریم.



با وجودی که بسیاری از مدیران، در بخش قابل‌توجهی از تصمیم‌هایشان، به سلیقه‌ی شخصی و تجربیات خود توجه دارند، اما اگر کمی تلاش کرده و شرایط را بررسی کنیم، احتمالاً فرصت‌هایی را خواهیم دید که می‌توانیم در تصمیم‌سازی، نقشی هر چند کوچک ایفا کنیم.

این جدا از وضعیتی است که مسئولیت تصمیم‌سازی، رسماً بر عهده‌ی ما گذاشته می‌شود.

مثلاً مدیر شرکت از ما می‌خواهد که چند راهکار نوم‌افزاری مناسب را پیدا کرده و به‌همراه گزارشی مقایسه‌ای، در اختیار او قرار دهیم تا یکی از آن‌ها را انتخاب کند.

از سوی دیگر، در مذاکره با سازمان‌ها، در اجرای پروژه برای دیگران، در قراردادهای فریلنس (آزادکاری) و در فروش‌های سازمانی، معمولاً افرادی وجود دارند که تصمیم نهایی بر عهده‌ی آن‌ها نیست، اما نقش مهمی در تعیین گزینه‌های نهایی و ارزیابی هر یک از آن‌ها دارند.

بنابراین، بدون این‌که نقش تصمیم‌گیر را به شکل رسمی بر عهده داشته باشند، بر روی تصمیم نهایی تأثیر می‌گذارند.

پشتیبانی از تصمیم یا تصمیم‌یاری (Decision Support)

هنگام اشاره به مفهوم تصمیم‌سازی و تفاوت آن با تصمیم‌گیری، اصطلاح دیگری هم هست که مورد توجه قرار می‌گیرد و آن، تصمیم‌یاری (Decision Support) است.

تصمیم‌سازی، می‌تواند آگاهانه یا ناآگاهانه باشد. هم‌چنین می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. اما تصمیم‌یاری دارای بار معنایی مثبت است.

تصمیم‌یاری را می‌توان یک وظیفه یا کارکرد در نظر گرفت. وظیفه و کارکردی که می‌تواند برای یک انسان یا یک سیستم تعریف شود.

مثلاً ممکن است از یک مدیر بشنوید که می‌گوید من سیستم CRM را به عنوان یک ابزار Decision Support مدیریتی می‌بینم و از آن، برای بهبود کیفیت تصمیم‌هایم استفاده می‌کنم.

درباره‌ی سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری یا سیستم‌های تصمیم‌یاری (Decision Support Systems) در درس جداگانه‌ای صحبت خواهیم کرد.

بنابراین، فعلاً هدف این درس، صرفاً تأکید بر تفاوت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است.

چه مثال‌ها و تجربه‌هایی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی دارید که فکر می‌کنید می‌تواند برای دوستان‌تان مفید باشد؟

آقایان هوارد رایفا، جان هاموند و رالف کینی اساتید دانشگاه هاروارد، در کتاب خود تحت عنوان Smart Choices یا انتخاب های هوشمندانه، یک مدل هشت بخشی ارائه کرده‌اند تا به کمک آن، بتوانیم جغرافیای مهارت تصمیم گیری را بیشتر و بهتر بشناسیم.



معرفی الگوی ProACT

این سه نفر، هشت مولفه‌ی زیر را به عنوان مولفه‌های اصلی در مدل خود مطرح می‌کنند:

The Eight Elements of Smart Choices

<u>P</u> roblem <u>O</u> bjectives <u>A</u> lternatives <u>C</u> onsequences <u>T</u> radeoffs
Uncertainty Risk Tolerance Linked Decisions

پنج مولفه‌ی اول در کنار هم واژه‌ی **Proact** فعال بودن به جای منفعل بودن را ساخته‌اند و سه مولفه‌ی آخر هم اضافه آمده‌اند و چون با آنها نمی‌شده مخفف سازی کرد، نویسندگان آن‌ها را در یک باکس جداگانه قرار داده‌اند.

در ادامه هر یک از این هشت مولفه را به صورت بسیار مختصر مرور می‌کنیم تا در آینده به هر یک از آنها به صورت مستقل بپردازیم.

Problem: مسئله را درست تشخیص بدهیم

سوال واقعی چیست؟

آیا واقعاً الان بحث سر این است که باید کنکور پزشکی بدهم یا مهندسی؟ یا ماجرایی اصلی این است که اصلاً کنکور بدهم یا نه.

آیا بحث سر این است که می‌خواهم از همسرم جدا شوم یا نه؟ ممکن است مسئله این باشد که: می‌دانم می‌خواهم جدا بشوم. امروز و فردایش را نمی‌دانم. نمی‌دانم که الان بهتر است یا سال بعد.

آیا بر سر مهاجرت کردن و نکردن مانده‌ام؟ یا اینکه مسئله‌ی الان من، انتخاب شغل مناسب در سرزمین مقصد است؟

اگر چند جلسه با فروشندگان نرم افزارهای حقوق و دستمزد برگزار شده و هنوز به نتیجه نرسیده‌ایم، شاید مشکل در اینجاست که اصلاً هنوز تصمیم نگرفته‌ایم که استقرار یک نظام شفاف حقوق و دستمزد، مناسب مجموعه‌ی ما هست یا نه.

ما این موضوع را در قالب یک درس جداگانه به بحث گذاشته‌ایم:

هنر تشخیص و تعریف مسئله

Objectives: خروجی مورد انتظار ما از این تصمیم چیست؟

اگر می‌خواهم در مورد مهاجرت تصمیم بگیرم، هدف نهایی و خروجی مورد انتظارم چیست؟ به دنبال رفاه مادی هستم؟ زندگی در محیطی کم‌تنش‌تر؟ دور بودن از بستگان؟

نتیجه‌ی این تصمیم، باید چه منافعی را برای من تأمین کند؟

چه ترس‌هایی را کاهش دهد؟

چه امیدهایی را افزایش دهد؟

چه چارچوب‌های ارزشی دارم که نباید نقض شوند؟ چه مرزهای اخلاقی که نباید از آنها عبور کنم؟

بحث سلسله‌مراتب ارزش‌ها، از جمله بحث‌های مهمی است که زیرمجموعه‌ی این بحث محسوب می‌شود:

ارزش‌های من در کار و زندگی چه هستند؟

چه گزینه‌هایی پیش روی من وجود دارد؟



گاهی اوقات، ما تنها یک راه پیش رو داریم. اما متوقف می‌شویم و احساس می‌کنیم که با یک تصمیم مواجهیم.

فکر می‌کنیم با عقب انداختن، اتفاقی می‌افتد. یا خودمان را فریب می‌دهیم که در حال تصمیم‌گیری هستیم.

از سوی دیگر بعضی وقت‌ها، واقعاً گزینه‌های متعددی می‌توانند وجود داشته باشند. اما ذهن ما از دیدن گزینه‌ها یا خلق گزینه‌ها ناتوان است.

در این حالت، چون فکر می‌کنیم انتخابی نداریم، وارد مسیر نادرست می‌شویم (یا از مسیر نادرست خارج نمی‌شویم).

هر گزینه به چه نتیجه‌ای منتهی می‌شود؟

زندگی من پس از ازدواج چگونه خواهد بود؟

زندگی در آمریکا چه تفاوتی با زندگی در اروپا دارد؟ تفاوت زندگی در آمریکا و اروپا با زندگی من در ایران چیست؟

اگر مدرک دکترا داشته باشم، زندگی‌ام چه تفاوتی با امروز - که مدرک کارشناسی ارشد دارم - خواهد داشت؟

اگر امروز به عنوان اعتراض در جلسه‌ی شرکت حاضر نشوم، فردا چه اتفاقی خواهد افتاد؟



برای به دست آوردن هر چیزی، چه چیزهایی را باید از دست بدهم؟

دنیای ما با یک دنیای کامل رویایی، فاصله‌ی زیادی دارد.

هرگز هم، قرار نبوده و قرار نیست که به یک رویا نزدیک بشود.

نتیجه اینکه:

هر به دست آوردنی، با از دست دادنی همراه است و مهم است که من، به همان اندازه که به دستاوردهای هر انتخاب فکر می‌کنم، با خودم بیندیشم که هر انتخاب، من را از چه فرصت‌ها و هدف‌هایی دور می‌کند و کدامیک از داشته‌هایم را از من می‌گیرد.

ما در مجموعه درس‌های مهارت حل مسئله، یک درس را اختصاصاً برای بحث Trade-off در نظر گرفته‌ایم:

Trade-off یا داد و ستد در تصمیم گیری

Uncertainties: چه چیزهایی را نمی‌دانم؟ چه چیزهایی را نمی‌توانم بدانم؟

کیفیت تصمیم‌گیری معمولاً با افزایش حجم و کیفیت اطلاعات، بهتر می‌شود.

هرگاه با تصمیم مهمی مواجه می‌شویم، می‌کوشیم تا حد امکان، اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کنیم و با مطالعه و بررسی و تحقیق و مشورت، راه‌ها و انتخاب‌های پیش رو را بهتر بشناسیم و ارزیابی کنیم.

اما یک نکته را نباید فراموش کنیم:

بعضی چیزها را نمی‌دانیم.
 بعضی چیزها را نمی‌توانیم بدانیم.
 این دو را نباید با هم اشتباه گرفت.
 آنچه نمی‌دانیم، در اثر بررسی مشخص می‌شود
 و آنچه نمی‌توانیم بدانیم، ابهام اجتناب‌ناپذیر است.
 ابهامی که فقط پس از انتخاب، رفع می‌شود.



Risk Tolerance: تحمل ریسک من چقدر است؟

هر وقت از ابهام حرف می‌زنیم، باید به ریسک‌پذیری هم فکر کنیم.

ما انسان‌ها از نظر میزان تحمل ریسک با یکدیگر تفاوت داریم.

حتی اگر شرایط شغلی و مالی ما یکسان باشد، باز هم آنچه برای شما، یک معامله‌ی معمولی محافظه‌کارانه است، برای من ممکن است بزرگترین ریسک اقتصادی محسوب شود.

به همین علت:

گاهی اوقات،

دو فرد متفاوت در شرایط کاملاً یکسان،

باید گزینه‌های متفاوتی را انتخاب کنند.

چون سطح ریسک‌پذیری آنها متفاوت است.



تصمیم‌های مرتبط با این تصمیم، چه هستند؟



درس تصمیم‌گیری عموماً به عنوان یکی از دروس مهم دوره‌های مدیریتی در دانشگاه‌های مختلف جهان مورد توجه قرار می‌گیرد.

با این حال، نگاه‌هایی که به درس تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مختلف وجود دارد، بسیار متفاوت است.

به طور کلی می‌توان گفت دو دیدگاه کاملاً متفاوت نسبت به درس تصمیم‌گیری وجود دارد: توجه به روش‌های کمی تصمیم‌گیری و تمرکز بر روی ویژگی‌های روانشناختی ما در تصمیم‌گیری.

یکی نگاهی که تصمیم‌گیری را بیشتر به صورت ابزاری عددی و بر پایه‌ی فرمول‌ها و محاسبات ریاضی نگاه می‌کند و دیگری نگاهی که بیشتر به بررسی جنبه‌های کیفی تصمیم‌گیری می‌پردازد.

توجه به روش‌های کمی تصمیم‌گیری یا Quantitative methods

در دوره‌های مدیریتی، درس‌های مختلفی وجود دارند که به تحلیل عددی مسائل و چالش‌ها می‌پردازند. به عنوان مثال درس مدیریت عملیات (Operations Management) و درس تحقیق در عملیات (Operations Research) از این دسته درس‌ها هستند.

اگر برخی دوره‌های مدیریتی در سرفصل خود، چنین درس‌هایی نداشته باشند، با توجه به اهمیت روش‌های کمی تصمیم‌گیری، درس تصمیم‌گیری خود را به سمت محاسبات عددی و حل عددی مسائل، سوق می‌دهند و عملاً عنوان درس تصمیم‌گیری در این دوره‌ها به چیزی شبیه Quantitative Methods in Decision Making یا روش‌های کمی تصمیم‌گیری تغییر می‌کند.

برخی از مهم‌ترین سرفصل‌های درس روش‌های کمی تصمیم‌گیری – که در بین بسیاری از مراکز آموزشی مشترک است – به شرح زیر است:

- بهینه‌سازی (Optimization)
- کاربرد نرم افزارهای کامپیوتری در تصمیم‌گیری
- هوش مصنوعی و الگوریتم ژنتیک

- طراحی تابع هدف
- نظریه بازی‌ها یا Game Theory
- نظریه صف
- پیش‌بینی و شبیه‌سازی
- تجزیه و تحلیل ریسک

برای آشنایی بیشتر با این فضا، می‌توانید به عنوان یک نمونه، به این فایل pdf سرفصل‌ها (که به نظر ما، مخرج مشترک بسیاری از دوره‌های مشابه در حوزه تصمیم‌گیری است) نگاه کنید.

توجه به روشهای کیفی تصمیم‌گیری یا Qualitative Methods

اگر درس‌ها و موضوعات مستقلی به روشهای کمی یا Quantitative اختصاص پیدا کنند، معمولاً درس تصمیم‌گیری در دوره‌های مدیریتی به سمت یک درس کیفی تغییر جهت می‌دهد.

سرفصل درسهای تصمیم‌گیری با نگاه کیفی، تقریباً در همه جا مشابه است:

- ترس انسانها از تصمیم‌گیری یا فوبیای تصمیم‌گیری
- تلاش برای تبدیل تصمیم‌گیری از حالت انفعالی به حالت فعال (بحث‌هایی مانند بحث مرکز کنترل درونی)
- بحث تشخیص صورت مسئله و خلاقیت در حل آن
- نقش ارزش‌ها و معیارها در انتخاب گزینه مناسب
- پرداختن به خطاهای شناختی تصمیم‌گیری
- تصمیم‌گیریهای شهودی و منطقی (شبیه قسمت اول و دوم بحث مکانیزم‌های دوگانه تصمیم‌گیری)

تاریخچه نظریه‌های تصمیم‌گیری در مدیریت

اگر تاریخچه نظریه‌های تصمیم‌گیری را مرور کنیم، می‌بینیم که در بخش زیادی از تاریخ زندگی انسان، بحث تصمیم‌گیری بیشتر از فرایند تصمیم‌گیری بر روی نتیجه تصمیم‌گیری متمرکز داشته است.

این را بهتر از هر کسی فالگیرها می‌دانسته‌اند و می‌دانند.

تاریخچه تصمیم‌گیری در هزاران سال گذشته، سرشار از فالگیرهایی است که به جای دیگران و برای دیگران تصمیم می‌گرفتند و هیچکس از آنها، علت تصمیم‌گیری و فرایند پیشگویی‌شان را نمی‌پرسید.

اگر چه در تاریخ بدنامی این نوع فال‌گیرها بیشتر برای اوراق‌های معبد دلفی باقی مانده است، اما این سبک تصمیم‌گیری بر اساس پیش‌گویی، هزاران سال در سراسر نقاط کره زمین به شکل فراگیر رایج بوده است.

تصمیم‌گیری مشورتی

تصمیم‌گیری مشورتی، همزمان و حتی قبل از الگوی تصمیم‌گیری بر اساس فال‌گیری وجود داشته و تا امروز هم ادامه دارد.

در این شیوه، انسان‌ها اطلاعات مربوط به شرایط و وضعیت خود را در اختیار یک دوست یا کارشناس قرار می‌دهند و سپس از او می‌خواهند که در انتخاب یک گزینه مطلوب از میان گزینه‌های موجود به آنها کمک کند.

تصمیم‌گیری بر اساس آمار و اطلاعات

اگر چه نمی‌توان نقطه شروع مشخصی را برای این نگرش به تصمیم‌گیری تعیین کرد، اما شاید بتوان مطالعات و تحقیقات دنیل برنولی را به صورت قراردادی به عنوان آغاز سبک تصمیم‌گیری بر اساس آمار و اطلاعات فرض کرد.

دنیل برنولی، فیزیکدان و ریاضی‌دان سوئیسی تبار هلندی، به بحث آمار و احتمال علاقه‌ی بسیار زیادی داشت و مطالعات او باعث شد که نگاه به تصمیم‌گیری از شکل کیفی (Qualitative) به شکل کمی (Quantitative) تغییر کند.

درس‌روش‌های کمی در تصمیم‌گیری یا Quantitative Methods in Decision Making که هنوز هم در دانشگاه‌های دنیا تدریس می‌شود و در محیط کسب و کار هم کاربرد دارد، حاصل این نگرش به تصمیم‌گیری است.

هربرت سایمون و عقلانیت محدود

هربرت سایمون برنده جایزه نوبل، در میانه‌های قرن بیستم، با مطرح کردن بحث Bounded Rationality یا عقلانیت محدود، دوران جدیدی را در نگاه به تصمیم‌گیری ایجاد کرد.

او به این نکته توجه کرد که انسان‌ها، ماشین‌هایی مکانیکی با ظرفیت نامحدود محاسباتی و تحلیلی نیستند که همیشه بتوانند بهترین گزینه موجود را انتخاب کنند.

انسان‌ها همین که به یک گزینه‌ی رضایتبخش برسند که احساس کنند کلیات مورد نظر آنها را تأمین می‌کند، در تصمیم‌گیری متوقف می‌شوند.

پس به جای انسان عقلانی با میل به جستجوی بهترین و عاقلانه‌ترین گزینه بهتر است به انسانی با عقلانیت محدود در تلاش برای جستجوی یک گزینه‌ی دم‌دستی و البته رضایت‌بخش فکر کنیم.



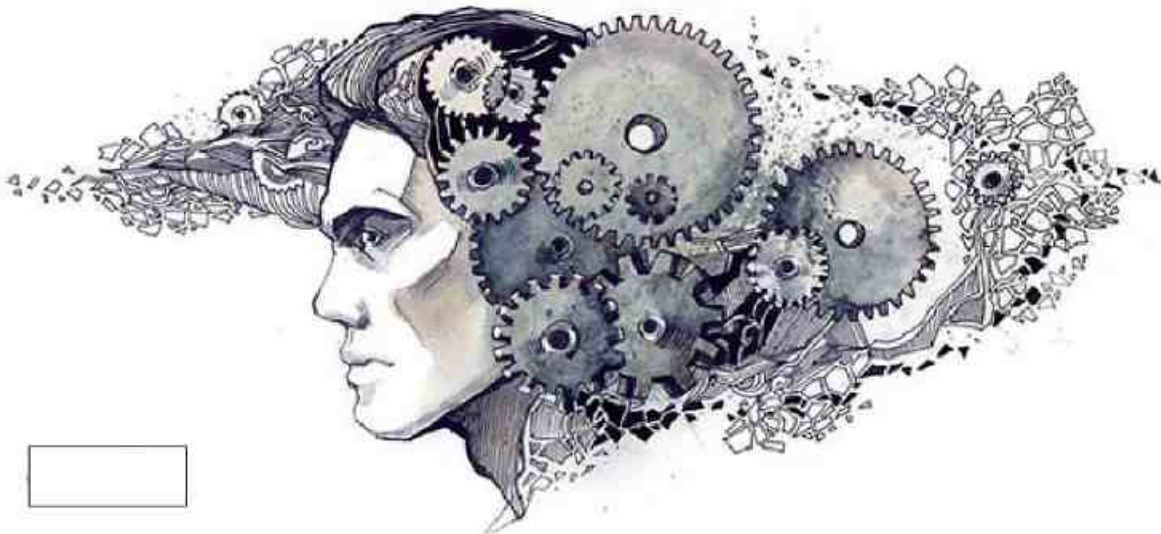
شاید حرف‌های هربرت سایمون، امروز بدیهی یا واضح به نظر بیاید.
 اما فراموش نکنیم که در آن مقطع،
 انسان‌ها دارای عقلانیت مطلق
 و کامپیوترها دارای قدرت محاسباتی محدود فرض می‌شدند.
 اینکه انسان‌ها هم آن قدر که در نگاه اول به نظر می‌رسد عقلانی نیستند،
 راه را برای استفاده از کامپیوترها
 برای تصمیم گیری و یا لاقط کمک به تصمیم گیری هموار کرد.
 همان چیزی که امروز به نام Decision Support Systems شناخته می‌شود.

ظهور نگرش Cognitive یا شناختی در تصمیم گیری

گام بعدی در توسعه تصمیم گیری را بی‌تردید [دنیل کانمن](#) و [تورسکی](#) و [ریچارد تیلر](#) و سایر همکاران آنها برداشته‌اند.

کسانی که گاهی آنها را به عنوان دانشمندان تصمیم گیری شناختی و گاهی به عنوان دانشمندان رفتارگرا در تصمیم گیری می‌شنویم و می‌خوانیم.

آنها معتقد بودند و هستند که اگر انسان‌ها، خطاهای شناختی خودشان را بشناسند، می‌توانند تا حد زیادی بهتر تصمیم بگیرند.



این دانشمندان معتقد بودند که با توسعه نگرش شناختی
و آموزش دادن آن به انسان‌ها،
آنها می‌توانند پیشاپیش،
بخشی از خطاهای تصمیم‌گیری و قضاوت خود را حدس بزنند
و آنها را حذف یا کمرنگ کنند.

این نگرش، خصوصاً در بحث‌های مالی رفتاری (Behavioral Finance) اهمیت بالایی پیدا کرد. چون کمک می‌کرد که سرمایه‌گذاران مکانیزم‌های تصمیم‌گیری خود را بهتر بشناسند و تحلیل کنند و طبیعتاً در فعالیت‌های مالی، زیان خود را کاهش و سود خود را افزایش دهند.

توجه به شهود و تصمیم‌گیری شهودی

این دوره را دو دسته از نویسندگان رواج دادند:

گروهی مانند ملکوم گلدول که کتاب‌های عمومی‌تر را برای جامعه می‌نوشتند و گروهی مانند گری کلین و دنیل کانمن (در سال‌های اخیر) که کوشیدند جنبه‌های علمی و آکادمیک آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار دهند.

تا قبل از این دوره، حرف زدن از تصمیم‌گیری شهودی چندان پذیرفته نبود و مدیران ترجیح می‌دادند اصرار کنند که بر اساس منطق تصمیم گرفته‌اند.



البته این رهیافت جدید، آن‌قدرها هم که در نگاه اول به نظر می‌رسد، نویدبخش نیست.

حالا چالش جدیدی پیش روی ماست. از کجا بدانیم که در هر شرایطی، کدام ابزار مناسب‌تر است: تصمیم‌گیری منطقی یا تصمیم‌گیری شهودی؟

به عبارت دیگر، چه زمانی می‌توانیم به تصمیم‌گیری شهودی اعتماد کنیم؟

نقش احساس در تصمیم‌گیری

اگر چه تعداد بسیار زیادی از دانشمندان در شکل‌گیری این نگرش نقش داشته‌اند، اما آغازگر این دوران را – حداقل به صورت نمادین – می‌توان آنتونیو داماسیو دانست.

او کسی است که با کتاب **خطای دکارت** رسماً روبروی کسی ایستاد که به قول بسیاری از متفکرین، هنوز هم سایه‌اش بر سر بسیاری از اندیشه‌ها و **مدلهای ذهنی** سنگینی می‌کند و اگر چه تفکراتش، گاهی بسیار مهم در پیشبرد اندیشه‌ی بشر بوده، اما امروز اگر از اندیشمندان پیشتاز جهان بگذریم، برای بسیاری از دانشمندان و اندیشمندان متوسط القامه، خود یکی از موانع بزرگ توسعه‌ی نگرش و اندیشه است.

حرف کلیدی در نگرش جدید را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:



حتی زمانی که از تصمیم گیری شهودی صحبت می کنیم،
در واقع پذیرفته ایم که این نوع تصمیم گیری هم،
شکل دیگری از تصمیم گیری منطقی است.
تنها تفاوت تصمیم گیری شهودی با تصمیم گیری منطقی
در این است که:
گاهی اوقات، چنان پیچیده و بر اساس اطلاعات زیاد است که
از توصیف منطق آن ناتوان هستیم.

به عبارتی، حتی زمانی که از تصمیم گیری منطقی صحبت نمی کردیم و می گفتیم بعضی تصمیم ها منطقی نیستند و شهودی هستند، در
حال بررسی شکل دیگری از تصمیم گیری منطقی بودیم.

بنابراین، تصمیم گیری احساسی هرگز جایگاهی واضح و شفاف و مستقل نداشته است.

هوش مصنوعی

در میان دانشگاهیان، ماروین مینسکی را می توان آغازگر جدی این نگرش دانست.

اگر چه نویسندگانی مانند آیزاک آسیموف هم در زمینه‌ی کامپیوترها و روبات‌های هوشمند، داستان‌های زیادی نوشته‌اند، اما نباید مرز بین داستان‌های علمی-تخیلی و نظریه پردازی علمی را فراموش کنیم.

شاگردان مکتب ماروین مینسکی، بخش قابل توجهی از پیشرفت‌های امروز دنیای تکنولوژی را رقم زده‌اند.

خارج از فضای دانشگاهی، مینسکی را به خاطر این جمله‌اش می‌شناسند:

فقط چند دهه با زمانی فاصله داریم که کامپیوترها بیشتر و بهتر و دقیق‌تر از ما بفهمند و تصمیم بگیرند و فکر می‌کنم که آنها در آن زمان، ما را در حد حیوان خانگی خود هم قبول نخواهند داشت.

کورزویل، از جمله فعالان این نگرش است و بخش ارزشمندی از آنچه امروز در جهان به عنوان پیاده سازی عملی هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) می‌شناسیم، مدیون تلاش‌ها و نظریه پردازی‌های اوست.

اصل بحث هوش مصنوعی، امروز چنان پیشرفت کرده است که کسی در سهم آن در تصمیم‌گیری تردید ندارد، اما اینکه این سهم تا چه میزان افزایش خواهد یافت، محل بحث دانشمندان و فیلسوفان است.

اما به هر حال، همین الان هم بد نیست به این سوال فکر کنید:



شما می‌خواهید از میان سه هزار مقاله‌ی آنلاین در مورد هوش مصنوعی،
صد مقاله‌ی برتر را انتخاب کنید و بخوانید.

می‌خواهید یکی از این دو گزینه (فقط یکی) را انتخاب کنید:

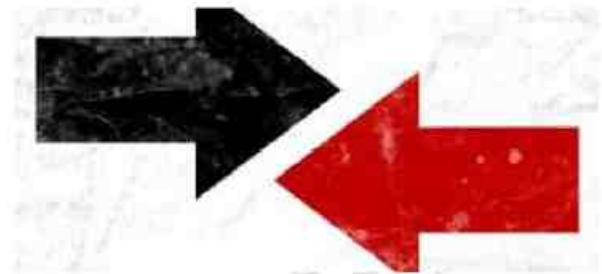
گزینه اول: یکی از دوستان شما مقاله‌ها را بخواند و انتخاب کند

گزینه‌ی دوم: این کار را با جستجوی گوگل انجام دهید

اگر گزینه‌ی دوم را انتخاب می‌کنید یا دوستانی دارید که فکر می‌کنید گزینه‌ی دوم را ترجیح می‌دهند، به نظر می‌رسد که باید بپذیریم در برخی حوزه‌ها، مغز مصنوعی از مغز طبیعی قابل اعتمادتر است.

اگر چه ممکن است کسی بگوید که به هر حال، این هم ساخته‌ی انسان است، اما چندان تفاوتی در صورت مسئله ایجاد نمی‌کند.

بسیاری از ما، از والدین خود هوشمندتر یا لااقل دانشمندتر هستیم.

فوبیای تصمیم گیری | ریشه تردید در تصمیم گیری

همه‌ی مشکلات ما در تصمیم گیری، الزاماً به علت ضعف در مهارت تصمیم گیری نیستند.

گاهی ترس از تصمیم گیری است که ما را به سوی انتخاب‌های اشتباه سوق می‌دهد (در زبان روزمره، ممکن است این وضعیت را به جای تردید با دو دل بودن در تصمیم گیری توصیف کنیم).

قبل از آشنایی با این ترس و ریشه‌های ناتوانی در تصمیم گیری، نمی‌توانیم درباره‌ی مهارت تصمیم گیری صحبت کنیم.

ما از فوبیا (ترس‌های بی‌دلیل) زیاد شنیده‌ایم:

- فوبیای سوسک و مارمولک
- فوبیای تاریکی
- فوبیای ارتفاع
- فوبیای تنهایی و سکوت

اما شاید هیچ‌یک از آنها، به اندازه‌ی ترس از تصمیم گیری بر زندگی ما سایه نیانداخته باشد.

تردید در تصمیم گیری: وقتی تردید، باعث می‌شود از انتخاب کردن بترسم

نباید این نوع تردیدها را در تصمیم گرفتن، به عنوان یک اختلال تصمیم گیری در نظر بگیریم. اما واقعیت این است که تأثیر تردید - خصوصاً اگر به رفتاری دائمی و مزمن تبدیل شود - می‌تواند در حد یک اختلال جدی، به کیفیت زندگی ما لطمه بزند.

ترس از تصمیم گیری به حدی جدی است که برای آن یک نام اختصاصی هم در نظر گرفته شده است. **Decidophobia**:

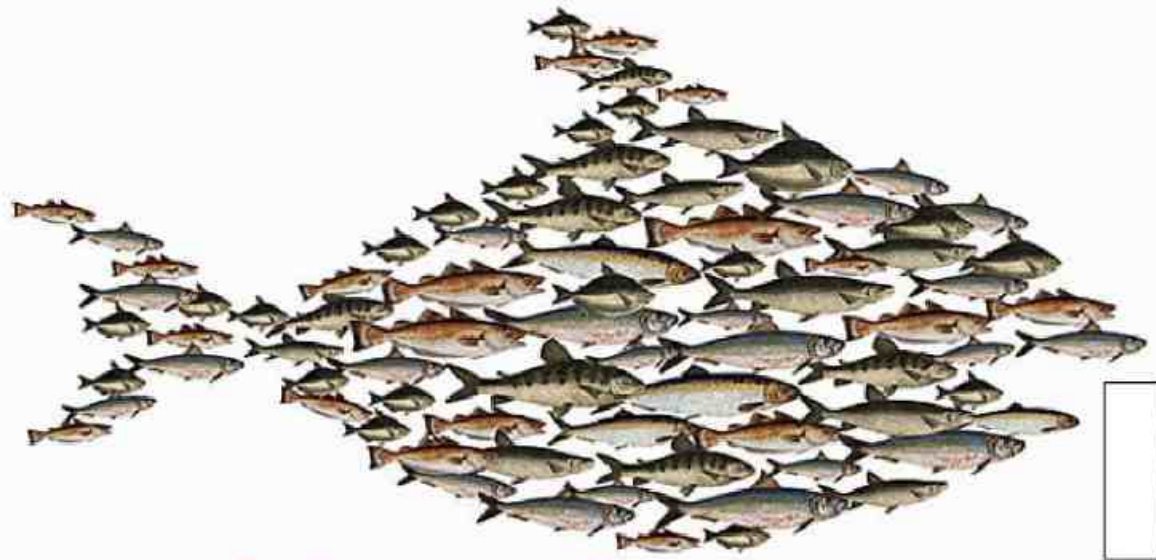
همانگونه که مشخص است این عبارت، از ترکیب دو کلمه Decide به معنای تصمیم گیری و Phobia به معنای ترس بی دلیل شکل گرفته است.

این لغت توسط والتر کافمن ابداع شد.

او کتاب خود تحت عنوان **بدون گناه و عدالت**، بحث ضعف در تصمیم گیری را اینگونه شروع می‌کند:



ترس از تصمیم گیری یا فوبیای تصمیم گیری، باعث می‌شود ما جرات انتخاب یک گزینه را از میان گزینه‌های موجود نداشته باشیم. این در حالی است که در بسیاری از موارد، گزینه‌ی درست را می‌توانیم به سادگی از میان گزینه‌های پیش رو تشخیص دهیم. اما کمال طلبی و ده‌ها عامل دیگر، ما را به سمت توقف و تصمیم نگرفتن سوق می‌دهند. البته اینطور نیست که ما از همه‌ی تصمیم‌ها بترسیم. تصمیم گیری در برخی موارد ترسناکتر و در برخی موارد ساده تر است. به تعبیر والتر کافمن شاید به همین دلیل است که **ما گاهی از تصمیم‌های ماکروسکوپیک** (این رابطه را قطع کنم یا ادامه بدهم؟) **(به تصمیم‌های میکروسکوپیک)** آیا این رابطه را می‌شود فعلاً برای چند ماه ادامه داد؟ (فرار می‌کنیم).



فرار از تصمیم‌های بزرگ به تصمیم‌های کوچک، یکی از هنرهای ما انسانها برای پنهان کردن ترس از تصمیم‌گیری است

به همین دلیل، احتمالاً شما این راهکار را زیاد دیده یا به کار برده‌اید:

قانع شدن به یک تغییر کوچک

مدت‌هاست تصمیم به تعویض و ارتقاء ماشینم دارم، اما باید ده‌ها میلیون تومان پول روی قیمت ماشین فعلی بگذارم تا ماشینی که کمی بهتر است خریداری کنم. نه می‌توانم این تصمیم را فراموش کنم و نه جرات دارم که به صورت قطعی تصمیم بگیرم. به سراغ راه‌حل دیگری می‌روم: «فعلاً ضبط ماشین رو عوض می‌کنم تا ببینم چی میشه. شاید بشه با همین ضبط جدید تا مدتی همین ماشین رو تحمل کرد.»

شاید اینجا، تشبیه‌ی که پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان خود، درباره‌ی تفکر سیستمی مطرح می‌کند قابل استفاده باشد:

با تقسیم یک گاو به دو قسمت، دو گوساله نخواهیم داشت. بلکه یک گاو مرده خواهیم داشت.

ما با خرد کردن یک تصمیم به تصمیم‌های کوچک‌تر، عملاً اصل آن تصمیم را کنار گذاشته و سرگرم انتخاب‌های دیگری شده ایم.

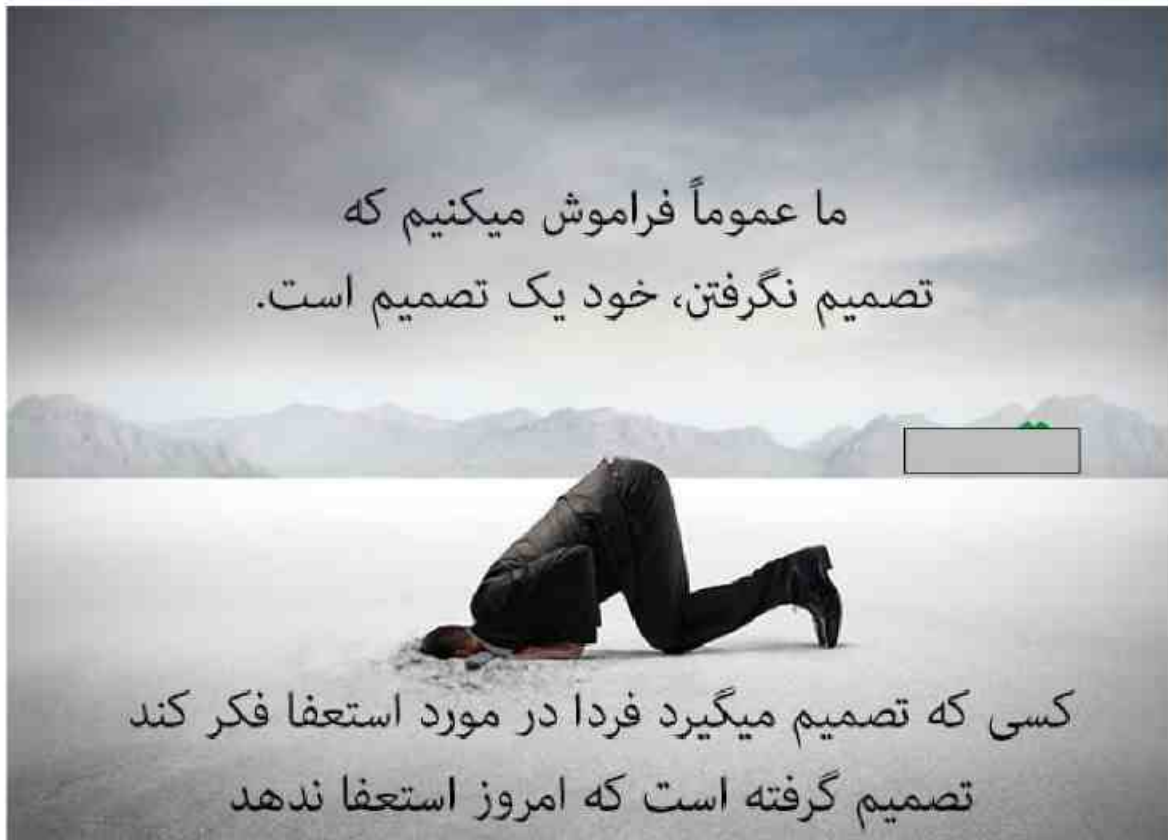
غیر از مورد فوق، ما راهکارها و مکانیزم‌های دیگری هم برای فرار از تردید و پنهان کردن قویبای تصمیم‌گیری آموخته ایم:

فعلاً اولویت من نیست

می‌دانیم که دیر یا زود باید راجع به ماندن یا رفتن از کشور تصمیم بگیریم.

اما به دلیل ترس از گرفتن این تصمیم، می‌گوییم: «فعلاً مشغول درس خواندن هستم. بگذار لیسانسم رو بگیرم. بعداً به این مسئله فکر می‌کنم.

الان اولویت من مهاجرت یا ماندن نیست. اولویت دانشگاه است.»



باید از یک مشاور کمک بگیرم

مسئولیت این تصمیم خیلی زیاد است و اگر خودم گزینه‌ای را انتخاب کنم، بعداً همیشه احساس پشیمانی خواهم داشت.

به سراغ مشاور می‌روم و آنقدر مشاورم را عوض می‌کنم تا مشاوری پیدا کنم که گزینه‌ی مورد نظر من را پیشنهاد کند.

حالا اگر اوضاع خوب شد می‌گویم نظر خودم هم از اول همین بوده و اگر اوضاع بد شد، کسی هست که نفرینش کنم و مسئولیت بدبختی‌ها و بیچارگی‌ها را گردن او بیندازم.

دلیل اینکه بسیاری از ما مشورت می‌گیریم، ندانستن پاسخ نیست، بلکه ترسیدن از پذیرش پاسخی است که در ذهن داریم. اگر کسی واقعاً گزینه درست را نداند یا اطلاعات کمی داشته باشد، منطقی است که به سراغ مشاور برود.

اما اگر من و شما، پاسخ را - تقریباً با قطعیت - می‌دانیم، به احتمال زیاد، مشورت گرفتن یکی از مکانیزمهای ما برای فرار از تصمیم گیری است.»



منبع مورد استفاده:

کتاب Without Guilt نوشته‌ی والتر کافمن

تمرین

برای مکانیزم‌های فوق، چه مثال‌های دیگری دارید؟

چه مکانیزم‌های دیگری را می‌شناسید که در کنار موارد فوق، برای فرار از تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شوند؟

در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، هزینه‌های غیرقابل بازگشت، یکی از علت‌های مردد شدن در تصمیم‌گیری و ایجاد قویبای تصمیم‌گیری است.

اگر با این مفهوم آشنا نیستید، مطلب مرتبط با آن را بخوانید.

روش‌های تصمیم‌گیری | آشنایی با سیستم یک و دو در فرایند تصمیم‌گیری

در این درس قرار است با دو روش تصمیم‌گیری آشنا شویم که با نام سیستم یک و سیستم دو شناخته می‌شوند.

این تقسیم‌بندی را نخستین بار دنیل کانمن در کتاب تفکر کند و سریع مطرح کرد و پس از آن، توسط نویسندگان و صاحب‌نظران متعددی به‌کار گرفته شد.

امروز بحث سیستم یک و دو در اغلب دوره‌های آموزشی تصمیم‌گیری در سراسر جهان تدریس می‌شود و می‌توان گفت بدون آشنایی با آن، نمی‌توانید ادعا کنید که مبانی علمی دانش تصمیم‌گیری را به اندازه‌ی کافی می‌شناسید.

سیستم یک و دو، یک مدل برای شناخت بهتر فرایند تصمیم‌گیری است

پیش از این‌که وارد اصل بحث بشویم، لازم است بر روی یک نکته‌ی مهم تأکید کنیم و آن این است که سیستم یک و دو، صرفاً یک مدل است.

دنبال کانمن در حرف‌ها و مقالات خود، بارها عباراتی نظیر این‌ها را به کار می‌برد:

- در آن تصمیم، سیستم یک مغز شما فعال شده است.
 - سیستم دو مغز شما در این نوع تصمیم‌گیری، دخالت می‌کند.
 - مغز ترجیح می‌دهد مسئله‌ها را تا حد امکان با سیستم یک حل کند.
- نباید فراموش کنیم که کانمن درباره‌ی آناتومی مغز انسان صحبت نمی‌کند.

او ادعا نمی‌کند که اگر مغز انسان را بررسی کنید، بخشی به نام سیستم یک یا سیستم دو خواهید دید؛ بلکه صرفاً می‌کوشد روی دو فرایند متفاوت تصمیم‌گیری، نام‌گذاری کند.

در درس مدل ذهنی به اندازه‌ی کافی به **مفهوم مدل و مدل سازی** پرداخته‌ایم و در آن‌جا توضیح داده‌ایم که مدل‌ها داستان‌هایی هستند که ما درباره‌ی دنیای اطراف خود می‌سازیم و قرار نیست دقیقاً وضعیت و ساختار واقعی یک مجموعه یا سیستم را توضیح دهند.

همین که یک مدل بتواند به ما کمک کند رفتار یک سیستم را تا حدی بفهمیم و تحلیل کنیم، برایمان کافی و رضایت‌بخش خواهد بود.

کانمن با تعریف دو فرایند مختلف به عنوان سیستم یک و سیستم دو می‌کوشد برخی از رفتارهای مغز ما را هنگام تصمیم‌گیری، بهتر توضیح دهد و اتفاقاً در این کار بسیار موفق بوده است.

آشنایی با دو روش متفاوت در تصمیم‌گیری و تحلیل

پیش از این‌که بحث خود را درباره‌ی فرایندهای دوگانه‌ی تصمیم‌گیری آغاز کنیم، برای چند لحظه به پرسش‌های زیر فکر کنید:

پایتخت ایران کجاست؟

برای طی کردن مسیر تهران تا مشهد با ماشین سواری، به چند ساعت نیاز داریم؟

کدام را بخرم: عطر ۱۰۰ میلی‌لیتر با قیمت سیصد هزار تومان یا عطر ۷۵ میلی‌لیتر با قیمت دویست هزار تومان؟

درآمد ماهانه‌ی شما چقدر است؟

برای یک مهمانی تولد بیست نفره، چقدر باید هزینه کنیم؟

پارک کردن در پارکینگ ما حتی برای یک پراید هم دشوار است. آیا منطقی است برای پارک کردن یک پاترول در آن‌جا تلاش کنیم؟

قیمت مناسب برای محصول جدیدمان چقدر است؟

آیا فرایند و مسیری که مغز شما برای همه‌ی سوال‌های بالا طی می‌کند، مشابه است؟

دلیل کائن می‌گوید که می‌توانیم فرض کنیم مغز، از دو مسیر متفاوت برای یافتن پرسش‌های بالا استفاده می‌کند:

به نظر می‌رسد که مغز ما انسانها، به دو سیستم متفاوت برای مواجهه با پرسش‌ها و فعالیت‌ها و انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مجهز است.

سیستم یک: برای برخی پرسش‌ها و فعالیت‌ها، مغز صرفاً در حد یادآوری یا یک تحلیل کلی درگیر می‌شود و انرژی کمی برای آن‌ها صرف می‌کند. این فعالیت‌ها اغلب به صورت اتوماتیک، سریع و تقریباً بی‌اختیار یا ناخودآگاه انجام می‌شوند.

سیستم دو: برای برخی دیگر از تحلیل‌ها و تصمیم‌ها و فعالیت‌ها، مغز وارد جزئیات می‌شود و با محاسبات و تحلیل‌های متعدد و پیچیده و نیز صرف انرژی فراوان می‌کوشد جواب مناسب را پیدا کند. این سیستم دوم، آگاهانه است و ما احساس می‌کنیم تسلط بیشتری بر روی آن داریم.

از این مدل، گاه با عنوان **Dual Process Theory** نام برده می‌شود.

چند مثال دیگر برای درک بهتر سیستم یک و دو در تحلیل و تفکر

وقتی از شما جدول ضرب را می‌پرسند؛

هنگامی که هنگام خواندن یک متن، متوجه می‌شوید که بدون این که به یک کلمه از متن توجه کرده باشید، مشغول خواندن آن بوده‌اید؛

وقتی چهره‌ی دوست خود را می‌بینید و احساس می‌کنید که او مشکلی دارد که نمی‌خواهد بیان کند؛

وقتی هنگام رانندگی، شعارهای روی بیلبوردها را می‌خوانید؛

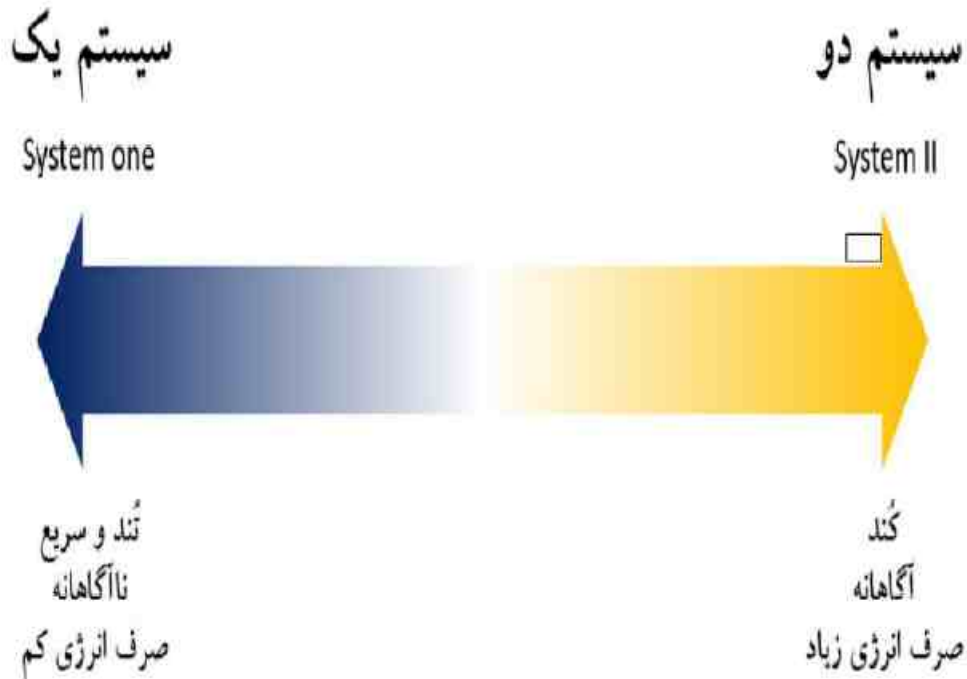
زمانی که در فکر خود فرو رفته‌اید و مشغول رانندگی به سمت خانه هستید؛

می‌توان گفت سیستم یک در ذهن شما فعال است.

اما هنگامی که ناگهان متوجه می‌شوید مسیر همیشگی‌تان مسدود شده و باید مسیر تازه‌ای را برای رسیدن به خانه پیدا کنید، ناگهان از روند عادی فکر خود بیرون می‌آیید و سیستم دو فعال می‌شود تا این وضعیت پیش‌بینی‌نشده و نامتعارف را درک و تحلیل کند.

البته نمی‌توانیم بگوییم مغز در هر لحظه دقیقاً سیستم یک یا دو را فعال کرده است.

این دو سیستم، صرفاً نام‌گذاری دو انتهای طیف هستند و مغز ما در هر لحظه، بسته به شرایطی که در آن قرار دارد، به یکی از دو انتهای طیف نزدیک‌تر می‌شود.



با کمی اغماض، می‌توان تصمیم‌های سیستم یک را تصمیم‌های شهودی و تصمیم‌های سیستم دو را تصمیم‌های تحلیلی نامید.

یک تناقض رایج و آشنا

یکی از وضعیت‌های متناقض و البته آشنا، شرایطی است که ما از سیستم یک برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنیم، اما می‌کوشیم با سیستم دو، برای خود یا دیگران توضیح دهیم که چرا یک رفتار یا گزینه‌ی مشخص را انتخاب کرده‌ایم.

به این مثال توجه کنید:

وضعیتی را در نظر بگیرید که با سیستم یک تصمیم گرفته‌اید فردی را به عنوان شریک زندگی خود انتخاب کنید.

حالا پدر و مادر (یا حتی خود او) از شما می‌پرسند که چرا او را انتخاب کرده‌اید؟

نمی‌توانید به خانواده‌تان بگویید که: همین‌جوری. در کل نگاهش کردم و روی هم حس کردم دوستش دارم.

به خود او هم اگر چنین چیزی را بگویید، احتمالاً همه‌ی رابطه در همین مرحله خراب خواهد شد.

پس مجبورید از درک و فهم و شعور و نگاه خاص او به جهان بگویید و خلاصه، نشان دهید که سیستم دو با تمام قوای تحلیلی و منطق خود، او را به عنوان شریک زندگی انتخاب و تجویز کرده است.

هرگز نمی‌توان به صورت قطعی گفت که کدام سیستم برای کدام تصمیم‌ها مفید است.

اما این شیوه‌ی نگاه به تصمیم‌گیری و فرایندهای آن و نیز آشنایی با نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها، می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و کاهش خطاهای احتمالی ایفا کند.

تمرین

یک نمونه تصمیم را مطرح کنید که جنس آن برای شما، به تصمیم‌های سیستم یک نزدیک است. توضیح دهید که آیا آن را برای دیگران هم به همین صورت بیان می‌کنید یا اینکه عموماً مجبور هستید از سیستم دو برای توضیح و توجیه آن استفاده کنید؟

یک نمونه تصمیم را مثال بزنید که آن را با توسل به سیستم یک اتخاذ کرده‌اید و الان احساس می‌کنید که اشتباه بوده. یا اینکه مثال برعکس این حالت را مطرح کنید. تصمیمی را مطرح کنید که با توسل به سیستم دو گرفته‌اید و امروز احساس می‌کنید که سیستم یک، شیوه‌ی مناسب‌تری برای اتخاذ آن جنس تصمیم بوده است؟

ارزش‌های شما در کار و زندگی چه هستند؟ (سلسله مراتب ارزشها)



اگر بسیاری از ما در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌های خود مردد می‌مانیم، الزاماً به این علت نیست که گزینه‌ها را به خوبی نمی‌شناسیم.

ما در بسیاری از تصمیم‌هایمان، نه تنها گزینه‌ها را به خوبی می‌دانیم و می‌شناسیم، بلکه تبعات و نتایج انتخاب هر گزینه را هم تا حد خوبی می‌دانیم و می‌توانیم حدس بزنیم.

علت واقعی بسیاری از تردیدهای ما و ترس ما از تصمیم‌گیری این است که اولویت‌ها و ارزش‌های خودمان را آنچنان که باید نمی‌دانیم و نمی‌شناسیم.



کسی که به مهاجرت و زندگی در سرزمین دیگری فکر می‌کند، به احتمال زیاد با کمی پرس‌وجو، می‌تواند نکات مثبت و منفی زندگی در کشور خود و نیز نکات مثبت و منفی مهاجرت به کشور دیگر را تشخیص دهد. اما اگر:

نمی‌تواند در مورد مهاجرت کردن یا مهاجرت نکردن تصمیم بگیرد، احتمالاً بخش مهمی از تردید او در شناخت ضعیف سلسله مراتب ارزش‌هایش ریشه دارد.

به عنوان مثال، در مورد مهاجرت به این سوال‌ها توجه کنید:

آیا آرامش برای من در اولویت است یا بودن در کنار خانواده؟

آیا رفاه برای من در اولویت قرار دارد یا کم بودن فشار کار؟

پیشرفت فردی برایم بیشتر اهمیت دارد یا ارتباطات گسترده اجتماعی؟

در این بخش، تصمیم داریم به تمرینی ساده اما مهم در زمینه‌ی بررسی سلسله مراتب ارزش‌ها بپردازیم.

اما قبل از هر چیز باید مفهوم معیار و ارزش و سلسله مراتب معیارها و ارزش‌ها را تعریف کنیم:

در تعریفی بسیار ساده، هر پارامتری که وجود یا عدم وجود آن در گزینه‌ی نهایی شما حائز اهمیت است، یک معیار محسوب می‌شود.

بنابراین اگر در مورد انتخاب شغل صحبت می‌کنیم، موارد زیر ممکن است از جمله معیارهای تصمیم‌گیری شما باشند:

خصوصی بودن یا دولتی بودن محل کار

نزدیکی یا دوری محل کار به محل سکونت

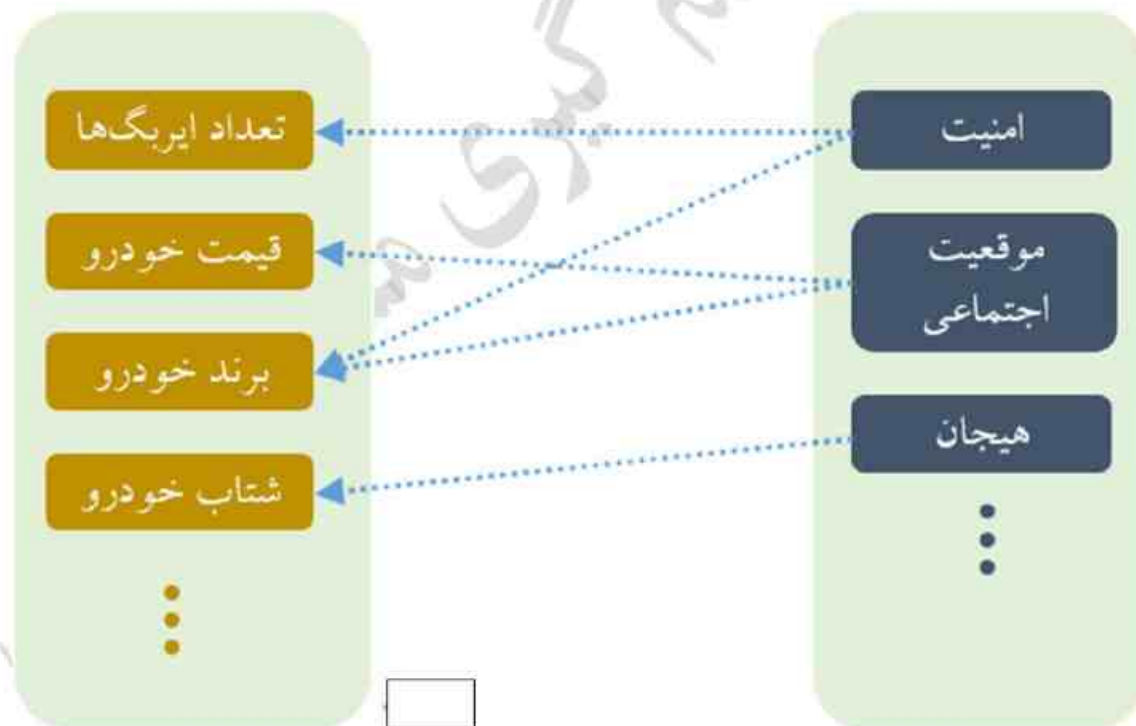
ساعت شروع کار

حقوق و مزایای مربوط به کار

معمولاً معیارهای تصمیم‌گیری و انتخاب ما، در خاک عمیق‌تری ریشه دارند که می‌توان آن‌ها را ارزش‌های ما نامید.

سمت چپ نمودار زیر، معیارهای فرضی خرید خودرو یک نفر را نشان می‌دهد.

در سمت راست، می‌توان ارزش‌هایی را دید که به آن معیارها منتهی شده‌اند.

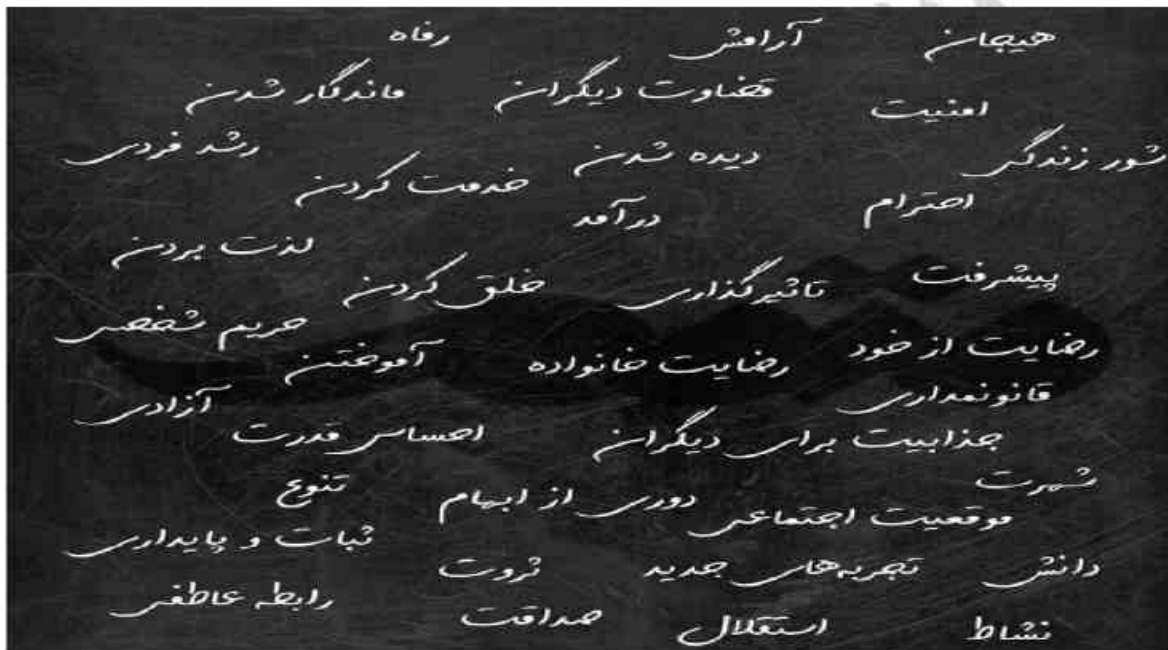


ما معمولاً در تعیین و بررسی معیارها، مشکل چندانی نداریم.

عموماً وقتی در تصمیم‌گیری دچار تردید می‌شویم، آگاهانه یا ناآگاهانه در نقطه‌ای قرار گرفته‌ایم که باید یکی از ارزش‌های خود را به نفع یک ارزش دیگر، کنار بگذاریم و قربانی کنیم.

چه چیزهایی برای شما ارزش هستند؟

اکنون، یک برگه کاغذ را روبروی خود قرار دهید و یکی از موضوعاتی را که می‌خواهید در مورد آن تصمیم‌گیری کنید، بالای آن بنویسید. سعی کنید ارزش‌های مختلفی را که برای شما مهم و مطرح هستند، روی این برگه یادداشت کنید. برای کمک به شما، در اینجا فهرست کوتاهی به عنوان نمونه‌ی ارزش‌های مورد نظر در تصمیم‌گیری، تنظیم و ارائه کرده‌ایم:



بدیهی است که اینها صرفاً نمونه‌هایی از ارزش‌های مورد توجه در تصمیم‌گیری هستند و ممکن است بسته به موضوع، برخی از آنها بی معنا باشند یا ارزش‌های دیگری وجود داشته باشد که در این فهرست، ارائه نشده‌اند.

به عنوان مثال، شاید برای یک نفر، در انتخاب شریک زندگی، صداقت یک ارزش باشد اما در انتخاب شغل، این مسئله را به عنوان یک ارزش مد نظر قرار ندهد.

آیا می‌توانید ارزش‌های خود را اولویت‌بندی کنید؟

تعیین ارزش‌ها، کار چندان دشواری نیست.
حتی فهرست ارزش‌های بسیاری از ما مشابه یکدیگر است.
انسانیت، صداقت، صمیمیت، آرامش، خدمت، امنیت
و ده‌ها ارزش مانند اینها، در فهرست اکثر ما وجود دارد.

چالش اصلی اولویت‌بندی آنهاست.
اگر مجبور شویم به خاطر رفتار انسانی،
آرامش خود را از دست دهیم چه می‌کنیم؟



شاید ساده‌ترین - و در عین حال یکی از اثربخش‌ترین روش‌ها - برای اولویت‌بندی این باشد که یکی از ارزش‌ها را انتخاب کنید و آن را در میانه کاغذ بنویسید. سپس یکی دیگر از ارزش‌ها را انتخاب کنید و با مورد قبل مقایسه کنید و بسته به اهمیت، آن را بالاتر یا زیر مورد قبلی بنویسید.

می‌توانید در هر مرحله، یکی از ارزش‌ها را بر اساس میزان اهمیت آن به نقطه‌ای از فهرست خود بفرمایید.

هر زمان که در مقایسه‌ی دو ارزش یا دو معیار مختلف X و Y دچار تردید شدید، می‌توانید دو سناریوی ذهنی طراحی کنید که در یکی از آنها X به صورت کامل تامین شده و Y به هیچ وجه تامین نشده است. در سناریوی دوم، Y به صورت کامل تامین شده و X تامین نشده است. در این حالت، احتمالاً انتخاب شما راحت‌تر خواهد بود.

نمی‌دانم در استخدام همکار، صداقت برایم اولویت دارد یا هوش

فرض کنیم در حال انتخاب یک همکار برای شرکت هستیم.

قاعده‌تاً ارزش‌های سازمانی در نهایت به چند معیار منتهی شده‌اند که صداقت و هوش، دو مورد از آنهاست.

اما نمی‌دانیم کدامیک مهم‌تر است (هر چه فکر می‌کنیم به جمع‌بندی نهایی نمی‌رسیم)

برای مقایسه صداقت و هوش در انتخاب یک همکار جدید (یا حتی شریک عاطفی)، یک فرد تیزهوش را در نظر بگیرید که حتی یک جمله‌ی راست هم از دهانش در نمی‌آید.

حالا او را با یک فرد بسیار کم استعداد و با درک ضعیف مقایسه کنید که یک حرف دروغ هم از دهانش در نمی‌آید.

حالا تصمیم بگیرید که در صورت اجبار به انتخاب بین این دو، کدام را به عنوان یک همکار (یا شریک عاطفی) ترجیح می‌دهید.

برنامه ریزی برای توسعه مهارت‌ها، انتخاب بین کارآفرینی یا ارزش آفرینی در کسب و کار دیگران، استعدادیابی و طراحی و توسعه برند شخصی، تنها نمونه‌هایی از تصمیم‌های بزرگ و تاثیرگذاری هستند که ما را به تهیه و تنظیم فهرست ارزش‌ها وادار می‌کنند.

تمرین درس سلسله مراتب ارزشها:

آخرین بازی که در انتخاب بین دو ارزش (که هر دو برایتان مطلوب است) با تعارض مواجه شدید و مجبور شدید یکی را به خاطر دیگری رها کنید چه زمانی بود؟

پرسشنامه ارزشهای شخصی

همان‌طور که متوجه شدید، در زمینه‌ی فهرست ارزشها اتفاق نظر قطعی میان دانشمندان و محققان وجود ندارد.

اغلب نویسندگان کتاب‌های تصمیم‌گیری و نیز مدرسان کارگاه‌های آموزشی مرتبط با این موضوع، روش مشابهی دارند و آن این است که خودشان، فهرستی از انواع ارزش‌ها آماده می‌کنند و سپس به مخاطبان خود می‌گویند: «ابتدا فهرست را مرور کنید و اگر ارزش‌هایی مدنظرتان است به فهرست ارزشها اضافه کنید. سپس با مقایسه‌ی دو به دو، بگوئید سلسله مراتب ارزش‌های خودتان را استخراج کنید».

این روش نادرست نیست و قطعاً می‌تواند مفید باشد. اما حتماً برای شما هم جذاب است که ببینید آیا فهرست‌های فراگیرتری وجود دارد که بتوان آن‌ها را مبنا قرار داد؟

چالش اصلی در تهیه‌ی فهرست ارزشها این است که چنین فهرست‌هایی حتماً باید به شکل تطبیقی میان کشورهای مختلف آزموده و بررسی شوند.

در واقع، مردم کشورها و فرهنگ‌های مختلف بگویند (نشان دهند) که یک فهرست مشخص، می‌تواند دغدغه‌های ارزشی آن‌ها را نشان دهد (این چالش مشابهی چیزی است که هافستد هم در بحث فرهنگ ملی با آن مواجه بود و می‌گوئید تعداد کشورهای مورد بررسی‌اش را بیشتر کند)

خوشبختانه شالوم شوارتز (Shalom Schwartz) و همکارانش چنین کاری را انجام داده‌اند و به یک پرسشنامه ارزشهای شخصی رسیده‌اند که به شیوه‌های مختلف در ۸۲ کشور آزموده شده و قرائت‌نگی بودن آن اثبات شده است (منبع).

کار شوارتز از دو جهت جذاب است: یکی این که تعداد ارزش‌های پایه در آن بسیار محدود است (ده مورد) و دیگر این که پرسشنامه‌ای هم برای سنجش آن‌ها ارائه کرده است.

در ادامه ابتدا پرسشنامه شوارتز را می‌بینیم و سپس به روش تحلیل آن می‌پردازیم. این پرسشنامه به نام PVQ یا Portrait of Values Questionnaire شناخته می‌شود.

پرسشنامه ارزش‌های شخصی شوارتز

در ادامه چند جمله در توصیف یک فرد فرضی بیان می‌شود. فرض کنید او را تا کنون نمی‌شناخته‌اید و اکنون کسی در حال معرفی او به شماست.

بعد از شنیدن/خواندن هر یک از توصیف‌ها، یکی از گزینه‌های زیر را روی کاغذ ثبت کنید:

- ۱) اصلاً شبیه من نیست
- ۲) شبیه من نیست
- ۳) خیلی کم شبیه من است
- ۴) تا حدی شبیه من است
- ۵) شبیه من است
- ۶) خیلی شبیه من است

اخلاق هوش مصنوعی | مسئله تراموا

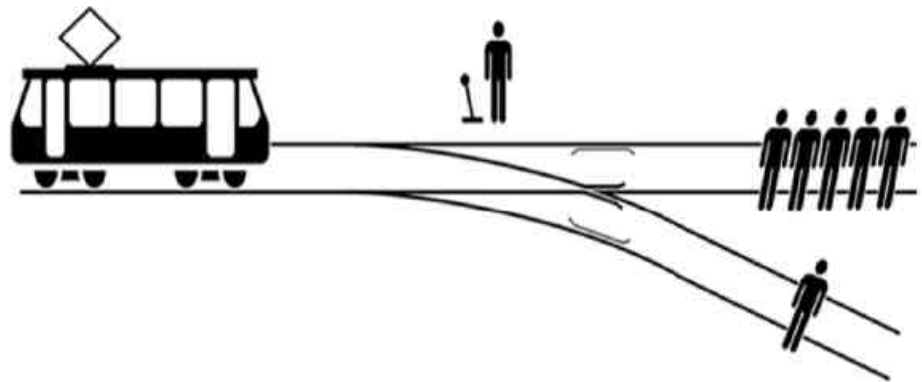
یکی از مباحث مهم در تصمیم‌گیری، موضوع سلسله مراتب ارزش‌هاست. هم‌چنین به این نکته هم اشاره کرده‌ایم که تعیین ارزش‌ها چندان دشوار نیست؛ بلکه دشواری واقعی در تعیین سلسله مراتب ارزش‌هاست.

بسیاری از ما معتقدیم که در هر شرایطی باید از دروغ‌گویی اجتناب کرد. اما وقتی می‌خواهیم بین دروغ‌گفتن به اعضای خانواده و دروغ‌گفتن به همکار یکی را انتخاب کنیم، دیگر اصل مسئله از بین می‌رود و سوال، به انتخاب میان بد و بدتر تبدیل می‌شود.

مشابه همین مسئله قتل انسان‌ها است که هر انسان سالمی، نسبت به آن موضع مخالف می‌گیرد. اما می‌بینیم که در تمام برخوردهای تاریخ، وقتی انتخاب به یکی از دو گزینه‌ی کشتن و کشته‌شدن می‌رسد، اصل مسئله رنگ می‌بازد.

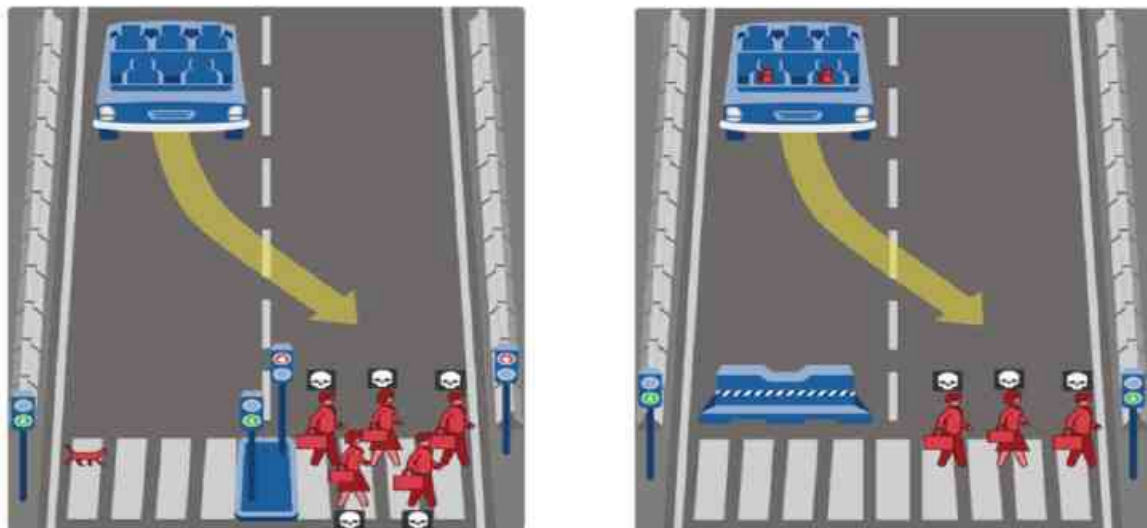
به همین علت است که مسئله‌ی واگن به یک مسئله‌ی کلاسیک در تصمیم‌گیری تبدیل شده است؛ این مسئله، به جای این که از شما بخواهد ارزش‌های خود را اعلام کنید، شما را وادار می‌کند جایگاه ارزش‌ها را نسبت به یکدیگر مقایسه کرده و درباره‌ی اهمیت آن‌ها تصمیم بگیرید.

با جستجوی عبارت **Trolley Problem** یا مسئله ترموا در گوگل، می‌توانید فهرستی طولانی از مقاله‌ها و مطالب را ببینید که به شکل‌های مختلف به این انتخاب دوگانه (و در واقع اولویت‌بندی ارزش‌ها) پرداخته‌اند. [ماکس بیژمن](#) هم در بخش‌هایی از کتاب [مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری](#) از روایت‌های مختلف مسئله ترموا برای بیان حرف‌ها و ایده‌های خود استفاده می‌کند.



ماشین تجربه‌های اخلاقی

گروهی در دانشگاه MIT، چندی سالی است که سیستمی تحت عنوان ماشین تجربه‌های اخلاقی (Moral Machine) طراحی کرده‌اند. بخش غالب این سیستم، شبیه‌سازی‌های ساده از شکل‌های مختلف مسئله‌ی قطار و سوزن‌بان است.

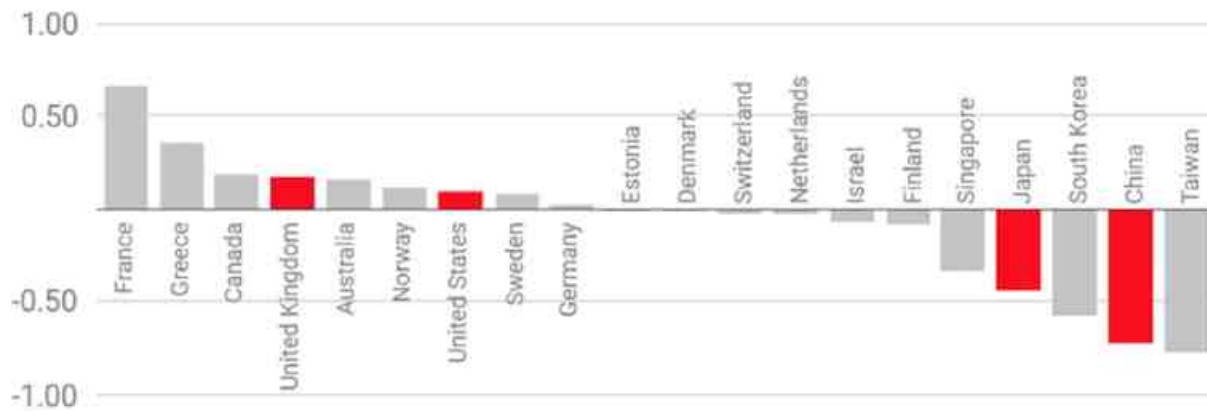


بر اساس مقاله‌ای که در Nature منتشر شده است، اکنون این فرصت را داریم که نتیجه‌ی ۴۰ میلیون تصمیم را که در ده زبان مختلف و در ۲۳ کشور گردآوری شده، مشاهده کنیم و ببینیم که انسان‌ها، در شکل‌های مختلف مسئله‌ی تراموا، چه اولویت‌هایی را در نظر می‌گیرند و این اولویت‌ها تا چه حد تابع فرهنگ و شرایط رشد و پرورش آن‌هاست.

در ادامه چند مورد از نتایج به دست آمده را در سناریوهای مربوط به تصمیم‌گیری سیستم هوشمند هدایت ماشین‌های خودران (Autonomous) مشاهده می‌کنید.

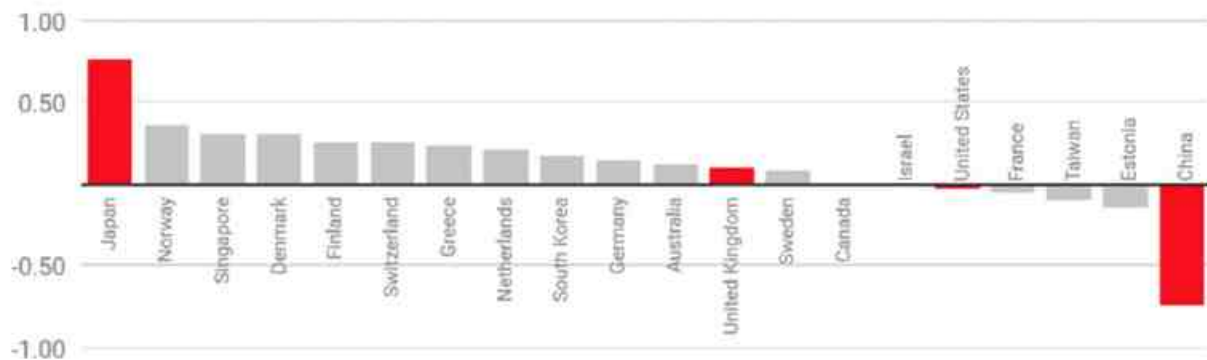
ترجیح به حفظ جان جوان‌ترها

در نمودار زیر، هر چه ارتفاع ستون به سمت ۱+ نزدیک‌تر باشد، به این معناست که پاسخ‌دهندگان آن ناحیه، بیشتر به سمت حفظ جان جوان‌ترها در مقابل افراد با سن بالاتر، سوگیری داشته‌اند:



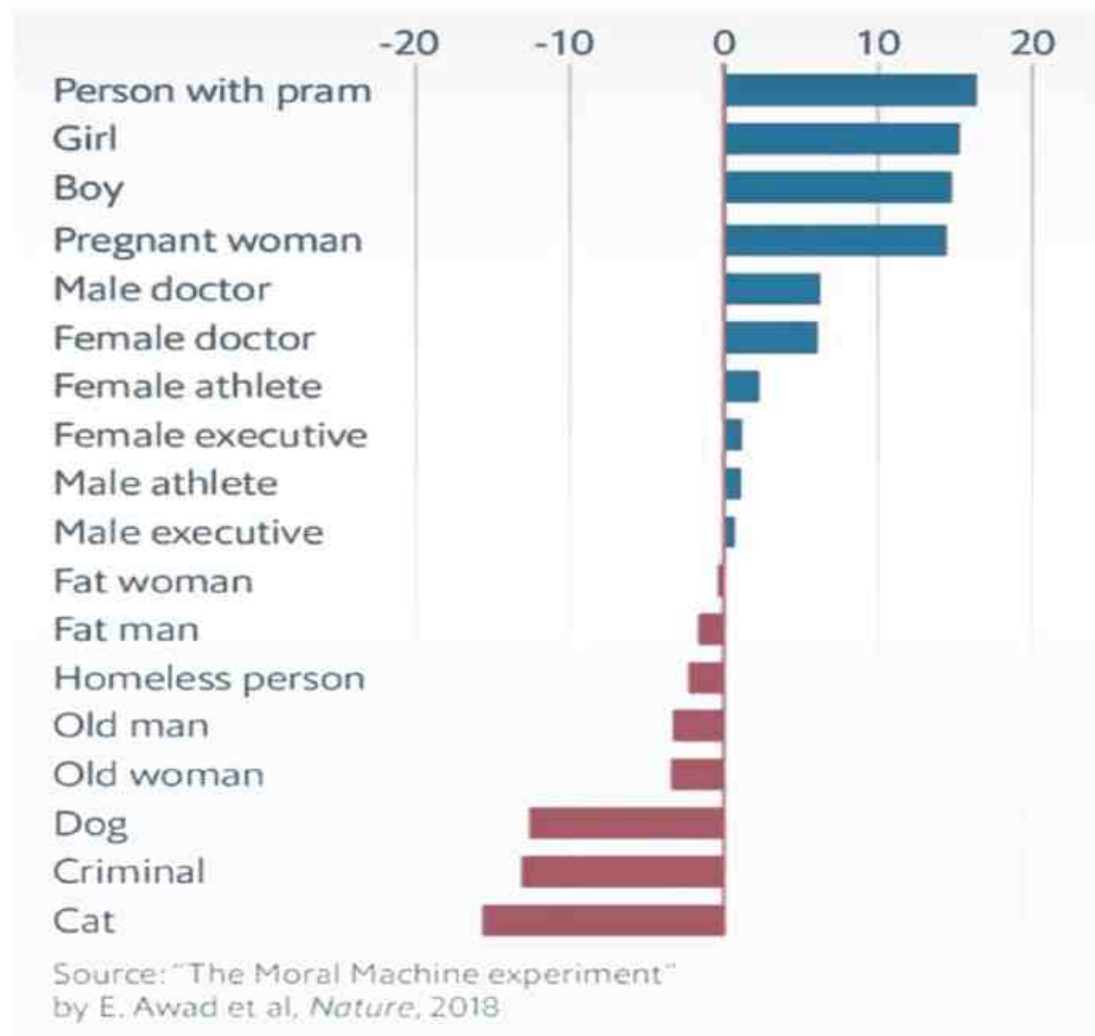
ترجیح به حفظ جان پیاده‌ها

در نمودار زیر، هر چه ارتفاع ستون به سمت (+) نزدیک‌تر باشد، به معنای ترجیح دادن حفظ جان افراد پیاده در مقابل سرنشین‌های خودرو است:



اهمیت کالسکه‌ای بچه

نمودار زیر هم، ترجیح حفظ جان را - به صورت کلی و مستقل از کشور و ملیت پاسخ‌دهندگان - نشان می‌دهد. (+) همان‌طور که می‌بینید، کسی که کالسکه‌ای را هل می‌دهد، در صدر جدول نشسته و دختر جایگاهی کمی بهتر از پسرها دارند. در پایین جدول هم می‌بینیم که وضعیت گربه‌ها از جنایت‌کارها هم بدتر است (می‌توانید نام این ترجیح را نوع دوستی بگذارید).



تکنیک های تصمیم گیری | استفاده از گروه مشاوران فرضی

در میان تکنیک های تصمیم گیری، یکی از آن ها با عنوان **گروه مشاوران فرضی** بسیار فراگیر است و به صورت گسترده توسط نویسندگان و مدرسان مختلف، آموزش داده می شود.

این تکنیک تصمیم گیری در حدی فراگیر است که فقط با جستجوی عبارت **Personal Board of Directors** می توانید هزاران سایت بیابید که به آن پرداخته اند ([HBR](#)) و [Forbes](#) تنها دو نمونه از آن ها هستند.

ما در بررسی های خود متوجه شدیم که یکی از قدیمی ترین منابعی که به این ایده پرداخته و متأسفانه اغلب مقالات جدید، به آن ارجاع نداده اند، کتاب [Thinkertoys](#) نوشته ی مایکل میکال کو است.

او در فصل هجدهم کتابش به بحث هیات مدیره‌ی فرضی یا گروه مشاوران فرضی رسیده و در آن جا توضیح داده که چگونه می‌توان از این تکنیک برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کرد:

نکته‌ی اصلی در تکنیک گروه مشاوران فرضی این است که بین سه تا پنج نفر از کسانی را که توانمند و صاحب نظر می‌دانید انتخاب کنید. مهم نیست که این افراد شما را می‌شناسند یا نه؛ حتی زنده یا مُرده بودن آن‌ها نیز اهمیت چندانی ندارد. اما این مهم است که بسیار جلوتر، عمیق‌تر و با تجربه‌تر از شما باشند؛ و شما به پیش‌تاز بودنشان - در مقایسه با خود - باور داشته باشید.



تعداد اعضای این گروه را از پنج نفر بیشتر نکنید.

با این کار مجبور می‌شوید درباره‌ی انتخاب کردن یا کنار گذاشتن افراد دقیق‌تر باشید و بهتر تصمیم بگیرید.

تا حد امکان سعی کنید افرادی را انتخاب کنید که مکمل یکدیگر باشند.

نه این‌که همه‌ی آن‌ها کمابیش شبیه هم باشند و پنج نفرشان با یک نفر، چندان تفاوت نکند.

حتماً سعی کنید افرادی را انتخاب کنید که به حوزه‌ی فعالیت و تصمیم‌های شما نزدیک باشند.

مثلاً اگر در زمینه‌ی کسب و کار فعالیت می‌کنید، یک شاعر نمی‌تواند گزینه مناسبی باشد.

هم‌چنان‌که اگر اهل شعر و ادبیات باشید، شاید کسی مثل وارن یافت، حرف مهمی برایتان نداشته باشد (کسانی مانند پروفیسور سمیعی هم در خوش‌بینانه‌ترین حالت، صرفاً درباره‌ی مغز می‌توانند نظر بدهند).

در صورت امکان، عکس‌های کوچکی از آن افراد تهیه کنید و جایی قرار دهید که گه‌گاه چشم‌تان به آن‌ها بیفتد.

هر چقدر می‌توانید برای آشنایی بیشتر با آن‌ها وقت بگذارید:

- نوشته‌هایشان را بخوانید.
- زندگی‌نامه‌شان را بررسی کنید.
- مصاحبه‌های آن‌ها را ببینید و بخوانید و بشنوید.
- تصمیم‌ها و انتخاب‌های مهم‌شان را بررسی کنید.

برای هر کدام، یک پرونده‌ی اختصاصی (فایل، دفترچه یا یک برگ کاغذ) در نظر بگیرید.

هر جایی که جمله‌ای یا حرفی یا نکته‌ای مطرح کردند که به نظر‌تان مهم بود، حتماً آن را جداگانه ثبت کنید.



مشورت و گزارش‌دهی

به دو شیوه می‌توانید از این گروه مشاوران فرضی استفاده کنید.

روش اول، مشورت در تصمیم گیری هاست.

هر زمان با تصمیمی مهم و دشوار روبرو می شوید، کمی وقت بگذارید و فکر کنید که هر یک از گروه مشاوران فرضی تان، در این زمینه چه دیدگاهی دارد.

بهترین روش این است که کاغذی بردارید و چند سطر از طرف هر یک از آن ها بنویسید. چند سطر که فکر می کنید آن ها از زبان خود، به فردی مانند شما خواهند گفت.

روش دوم، گزارش دهی است.

به این صورت که ماهانه یا فصلی، ساعتی را برای جلسه فرضی با این مشاوران بگذارید و برایشان یک گزارش مکتوب بنویسید که در این مدت چه کارهایی انجام داده اید (درست همان طور که مدیرعامل به هیات مدیره گزارش می دهد).

هم چنین می توانید فکر کنید که هر یک از آن ها چه توصیه ای برای شما خواهند داشت (قرار نیست فقط وقت مشکلات به سراغ مشاوران فرضی خود بروید).

برای مشورت در تصمیم گیری به چه کسانی مراجعه می کنید؟

مشورت و مشاوره در تصمیم گیری، همواره یکی از بحث های داغ در میان مردم و نیز مدرسان و محققان این مهارت بوده است.

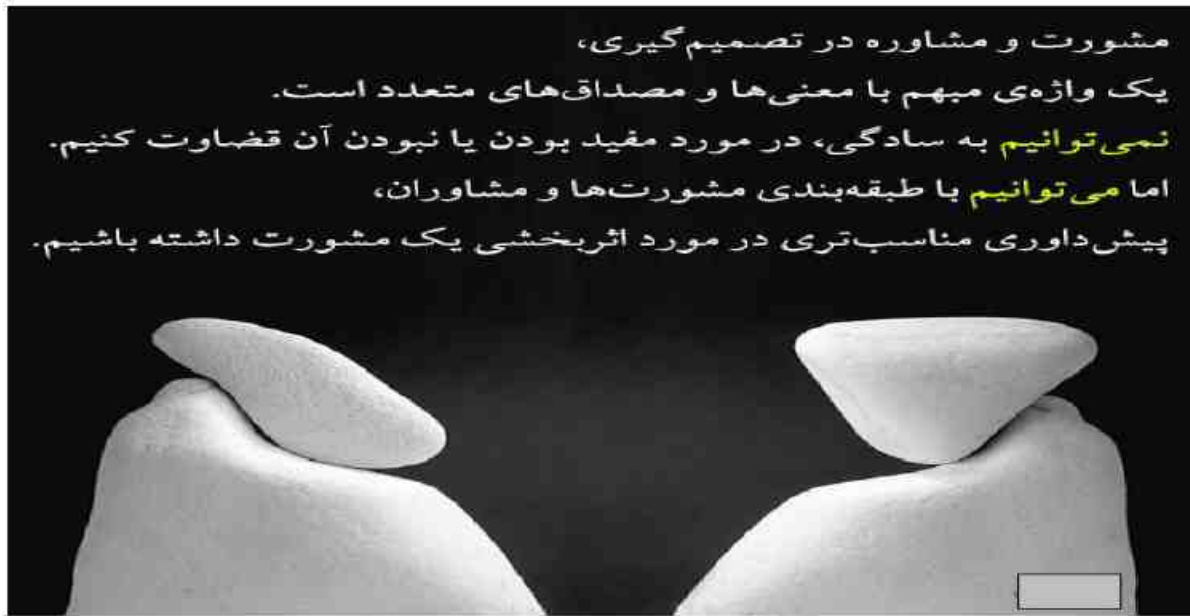
اگر بخواهیم بحث مشورت را در یک جمله خلاصه کنیم، باید بگوییم که اصطلاح **مشورت در تصمیم گیری**، برای بسیاری از ما دارای بار معنایی مثبت است.

به این مفهوم که اگر کسی بگوید من اهل مشورت هستم، کمتر کسی از او می پرسد که چرا چنین هستی.

اما اگر کسی بگوید من اهل مشورت نیستم، احتمالاً دیگران انتظار دارند به خاطر این ادعای خود، توضیحات و استدلال هایی را ارائه کند.

اما معمولاً کسانی که وارد مسیر یادگیری مهارت تصمیم گیری می شوند و فرایند تصمیم گیری را با دقت بیشتری مورد بررسی قرار می دهند، متوجه می شوند که مشورت و مشاوره در تصمیم گیری همیشه و همه جا هم مورد تایید نیست.

به عنوان مثال در میان افراد موفق و کسانی که مسیر کارآفرینی را طی کرده اند، نمونه های زیادی را می بینید که معتقد هستند همه با دیدگاه آنها مخالف بوده اند و اصلاً همین ساز مخالف زدن و بی توجهی به دیدگاه دیگران آنها را برای موفقیت در مسیرشان یاری کرده است.



مشورت و مشاوره در تصمیم‌گیری،
یک واژه‌ی مبهم با معنی‌ها و مصداق‌های متعدد است.
نمی‌توانیم به سادگی، در مورد مفید بودن یا نبودن آن قضاوت کنیم.
اما می‌توانیم با طبقه‌بندی مشورت‌ها و مشاوران،
پیش‌داوری مناسب‌تری در مورد اثربخشی یک مشورت داشته باشیم.

در این جا می‌کشیم مشاوران را طبقه بندی کنیم و به این شیوه، بینیم که تا چه حد از ظرفیت‌های مشاوره استفاده کرده‌ایم:

دوستان باسواد

کسانی که قبلاً تصمیم مشابهی مواجهه بوده‌اند

اعضای خانواده

اعضای خانواده می‌توانند یکی از مشاوران ما در تصمیم‌گیری‌ها باشند.

برای اعضای خانواده می‌توان حداقل دو مزیت مشورتی مهم قائل شد:

آنها معمولاً منافع ما را جدی می‌گیرند و مثبت بودن نتیجه‌ی تصمیم برایشان مهم است.

معمولاً تاریخچه‌ی تصمیم‌های قبلی و رویدادهای زندگی ما را بیشتر و بهتر می‌دانند و همین باعث می‌شود که چیزهایی را ببینند که افراد دورتر نمی‌بینند.

اما چالش‌ها و مشکلاتی هم در استفاده از اعضای خانواده به عنوان مشاور وجود دارد. از جمله اینکه:

ممکن است قضاوت احساسی آنها، باعث شود که سهم منطق در تحلیل‌ها و مشورت‌هایشان کاهش یابد.

اگر تصمیم‌گیری و انتخاب، به تعارضی مربوط باشد که ما یکی از طرفین آن هستیم، احتمالاً به جای رفع منصفانه‌ی تعارض، به حل تعارض به نفع ما فکر می‌کنند.

گاهی اوقات، محیط زندگی ما، الگوها و ارزش‌های نسل ما، خواسته‌های ما، فرهنگ زندگی فردی و سازمانی ما، چنان با محیط و الگوها و ارزش‌ها و خواسته‌های خانواده فاصله می‌گیرد که کمک فکری آنها نمی‌تواند چاره‌ساز باشد.

ذی نفعان تصمیم ما

ما به بهانه‌های مختلف در مورد **ذی نفعان** صحبت کرده‌ایم.

همواره هم بر این نکته تاکید کرده‌ایم که در فضای مدیریت و تصمیم گیری، **ذی نفعان** یک واژه‌ی کلی است که حتی **ذی ضررها** را هم شامل می‌شود.



در مورد ذی نفعان، یک ویژگی کلیدی مثبت و یک ویژگی کلیدی منفی وجود دارد.

ویژگی کلیدی مثبت این است که به هر حال، آنها در نهایت به خاطر تصمیم و انتخاب شما، سود یا زیان می‌بینند و در موارد بسیاری، کیفیت تصمیم شما به سود و زیان آنها ربط پیدا می‌کند.

افراد مهم زندگی ما، صرفاً به اعضای خانواده محدود نمی‌شوند.

ممکن است در محیط کار، سالها با یک نفر شریک باشید و الان، به یک فرد مهم در زندگی شما تبدیل شده باشد.

حتی اگر تصمیم شما از جنس کار نباشد، ممکن است باز هم نظر او را جویا شوید.

چنین افرادی، حتی ممکن است ذی نفع مستقیم تصمیم شما هم نباشند.



در زندگی همه‌ی ما کسانی هستند که شاید به صورت مستقیم، از تصمیم‌ها و انتخاب‌های ما تاثیر نپذیرند. اما قضاوت‌شان در مورد ما، بر اساس انتخاب‌هایمان تغییر می‌کند.

گاهی قضاوت و احساس این افراد در مورد ما، آن قدر مهم است که ترجیح می‌دهیم آنها را در مسیر تصمیم‌گیری شریک کنیم.

کارشناسان متخصص

در مورد بسیاری از تصمیم‌ها، می‌توانید به کارشناسان متخصص دسترسی پیدا کنید.

کارشناسان روانشناسی، کارشناسان حقوقی و قضایی و کارشناسان فنی، نمونه‌ی کسانی هستند که به صورت رسمی و تخصصی در یک زمینه دانش اندوخته‌اند و به تدریج با کسب تجربه، بر جنبه‌های مختلف یک تصمیم اشراف دارند.

لازم نیست بر اهمیت مشورت با کارشناسان متخصص تاکید کنیم، چون احتمالاً همه‌ی ما آن را قبول داریم.

پس بهتر است صرفاً برخی جنبه‌های منفی را به خاطر بسپاریم تا در دام آنها گرفتار نشویم:

کارشناسان، گاهی اوقات پس از مطالعات و تجربیات طولانی، به چارچوب‌هایی صلب و قطعی می‌رسند و به سادگی حاضر نمی‌شوند آن را با نیازها و شرایط شما تطبیق دهند. پس اگر مشکل و مسئله و تصمیم شما، با نمونه‌های رایج مشکلات و تصمیم‌ها فاصله‌ی زیادی داشته باشد، این خطر وجود دارد که کارشناسان شما را در قالب یکی از تجربه‌های قبلی خود بریزند و مورد قضاوت قرار دهند.

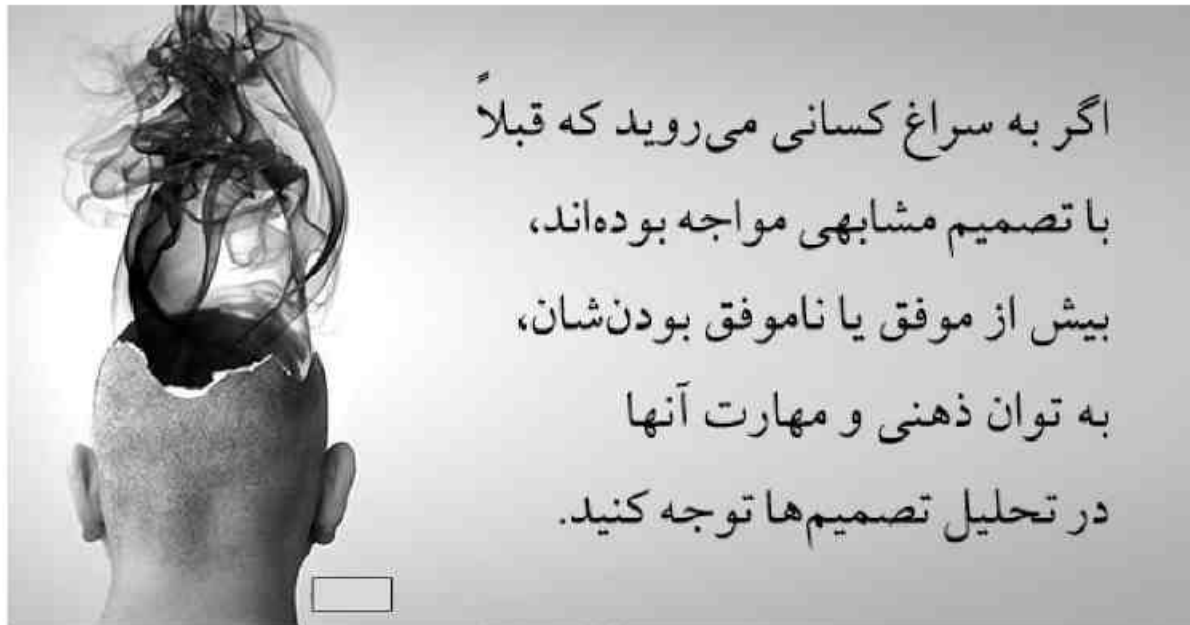
همه‌ی کسانی که کارشناس نامیده می‌شوند یا به عنوان کارشناس، کار می‌کنند و کسب درآمد می‌کنند، الزاماً یک کارشناس واقعی نیستند. تشخیص کارشناس از کارشناس‌نما هم چندان ساده نیست.

اگر به کارشناس‌نما اعتماد کنیم و تصمیم‌های او را به اعتبار **عنوان کارشناسی** به صورت بی‌قید و شرط اجرا کنیم، ممکن است تصمیم‌هایی بگیریم که به جای بهبود اوضاع، وضعیت ما را بدتر کنند و رفتاری‌های متعددی برایمان ایجاد کنند.

آنها که قبلاً با تصمیم مشابه مواجه بوده‌اند

معمولاً با هر تصمیمی مواجه باشید، می‌توانید کسانی را بیابید که قبلاً با آن تصمیم مواجه شده‌اند.

مستقل از اینکه در آن انتخاب، موفق یا ناموفق عمل کرده باشند، احتمالاً حرف‌ها و تجربه‌هایی دارند که می‌تواند برای شما مفید باشد.



کم نیستند کسانی که تصمیم‌های موفق گرفته‌اند، اما نفهمیده‌اند که چرا آن تصمیم‌ها را گرفته‌اند یا نمی‌توانند شیوهی تصمیم‌گیری‌شان را برای شما تحلیل کنند یا به اشتباه، ممکن است مسئله‌ی شما را مشابه مسئله‌ی خودشان ببینند.

در مقابل، ممکن است کسانی را ببینید که در تصمیم‌های قبلی اشتباه کرده‌اند. اما به علت قدرت تجزیه و تحلیل می‌توانند بیشتر از یک فرد موفق، برای شما راهنما باشند.

آنها که جلوتر از ما هستند

آنهايي که در مسیر کار یا زندگی جلوتر از امروز ما هستند، حتی اگر با مشکلی مشابه مشکل ما مواجه نشده باشند، باز هم ممکن است بتوانند مشاور خوبی باشند.

شاید اصلاً به ما بگویند که تعریف مسئله یا تشخیص مسئله‌ی ما اشتباه بوده است.

شاید هم، اطلاعات جدیدی به ما بدهند که کیفیت تصمیم‌گیری ما را بهتر کند.

طبیعتاً حالت رویایی، این است که کسی را بیابیم که هم جلوتر از امروز ما باشد و هم قبلاً با مسئله‌ای مشابه ما مواجه شده باشد؛ اما اگر چنین هم نشد، همچنان می‌توان روی مشورت آنها حساب کرد.

فرض کنیم خانواده‌ی شما وضع مالی بسیارضعیفی دارد و شما قصد دارید برای ادامه تحصیل به کشور دیگری مراجعه کنید.

اکنون در تلاش انتخاب رشته‌ی مناسب هستید.

این سه مشاور را با هم مقایسه کنید:

تصمیم مشابه: دوست‌تان که اخیراً رشته‌ی مورد نظرش را انتخاب کرده و در حال تکمیل فرایند مهاجرت است.

کسی که بسیار جلوتر است (بدون تجربه‌ی مشابه شما): کسی که اکنون ده سال است در کشور مقصد شما زندگی می‌کند و اتفاقاً از طریق ادامه تحصیل هم به آنجا مراجعه کرده. اما خانواده‌ی ثروتمندی داشته و از او حمایت مالی کرده‌اند.

کسی که بسیار جلوتر است (با تجربه‌ی مشابه شما): کسی که وضع اقتصادی خانواده‌اش شبیه شما بوده و اکنون چند سالی است که به کشور دیگری مهاجرت کرده و پس از ادامه تحصیل، در آنجا ساکن شده است.

حالت نخست برای ما جذاب است.

حالت سوم، رویایی است.

اما نباید اهمیت مشاوره با افراد دسته‌ی دوم را هم ناچیز در نظر بگیریم. آنها هنوز ممکن است مشاوران خوبی برای ما باشند.

تمرین:

در مورد کدام‌یک از دسته‌های مشاور مطرح شده، تجربه‌ای در ذهن دارید؟

آن تجربه مثبت است یا منفی؟ آیا در آن مورد، نکته‌ای دارید که بتواند برای سایر دوستان‌تان آموزنده باشد؟

تکنیک‌های تصمیم‌گیری اثبات و مرور تصمیمها

همه‌ی ما می‌دانیم که کیفیت تصمیم‌های ما صرفاً با مطالعه‌ی درسهای تصمیم‌گیری بهتر نمی‌شود.

این را هم می‌دانیم که حتی تکرار تصمیمهای مشابه هم الزاماً به معنای ارتقاء مهارت تصمیم‌گیری ما نیست.

چون افراد بسیاری را دیده‌ایم که سالها در یک زمینه تخصصی تصمیم‌های نادرست می‌گیرند و همچنان به روش خود ادامه می‌دهند.

مدیرانی که بعد از ده یا بیست سال تجربه، همچنان تصمیمهای بدیهی را اشتباه می‌گیرند، مشکلی در تجربه تصمیم‌گیری ندارند.

بلکه ضعف آنها در یادگیری از تصمیم‌های قبلی است.

تکیه به حافظه برای تحلیل تصمیمهای گذشته اشتباه است.

بسیاری از ما تصمیمهای گذشته‌ی خود را مرور می‌کنیم.

سعی می‌کنیم گزینه‌های مختلف را بررسی کنیم و با خود فکر کنیم که آیا در آن زمان، با اطلاعاتی که در همان موقع در اختیار داشته‌ایم، بهترین گزینه را انتخاب کرده‌ایم؟

اما باید به خاطر داشته باشیم که حافظه، ابزار مطمئنی برای مرور تصمیم‌ها نیست. ذهن ما به خطاهای شناختی متعددی گرفتار است و حافظه هم معمولاً بیش از آنکه در خدمت منطق ما باشد، در تسخیر خطاهای شناختی است.



شاید بگویید به خاطر فشار دیگران یا شرایط محیطی یا هر چیز دیگری از این دست، چنین تصمیمی گرفتیم و آن گزینه را انتخاب کردیم.

اما آیا واقعاً همیشه و در همه‌ی موارد چنین چیزی بوده است؟

واقعیت - و چیزی که سالها مطالعه و تحقیق اثبات نموده - این است که ذهن ما خاطرات را به تدریج تحریف می‌کند و آنچه ما امروز درباره شرایط تصمیم‌گیری به خاطر می‌آوریم، الزاماً با آنچه واقعاً در آن زمان وجود داشته یکسان نیست.

ثبت تصمیم‌ها یک تکنیک ساده اما اثربخش است

یکی از بهترین روش‌ها برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ثبت تصمیم‌هاست.

به این معنا که در یک فایل دیجیتال یا در یک دفترچه، تصمیم‌های خود را ثبت کرده و بعداً آنها را ارزیابی کنیم.

طبیعتاً شیوه‌ی ثبت تصمیم‌ها تا حدی می‌تواند تابع سلیقه‌ی شما باشد. اما موارد زیر از جمله نکاتی هستند که ما پیشنهاد می‌کنیم هم‌زمان با تصمیم‌ها ثبت کنید:

چه گزینه‌هایی پیش روی من بود؟
 آیا الان مجبور به تصمیم‌گیری بودم؟ یا می‌توانستم دیرتر تصمیم بگیرم؟
 الان که این تصمیم را می‌گیرم، چقدر به انتخاب خودم مطمئنم؟ چقدر احتمال می‌دهم اشتباه کنم؟
 چه چیزهایی الان برایم قطعی است؟
 چه چیزهایی را الان حدس می‌زنم و بر اساس آن‌ها جلو می‌روم؟
 اگر این گزینه را انتخاب نکنم، ال‌ترناتیو من دقیقاً چیست؟ (دومین گزینه‌ی من)
 اگر تصمیم من را کسی می‌داند، چه کسانی با آن موافقت؟ درباره علت موافقت خود چه می‌گویند؟
 مخالف‌های تصمیم من چه کسانی هستند؟ آنها چه علتی را برای مخالفت با این تصمیم بیان می‌کنند؟
 این تصمیم، کجاها و روی چه چیزهایی تأثیر خواهد گذاشت؟
 در چه تاریخی دوباره خوب است برگردم و این یادداشت را بخوانم؟

به سه نکته توجه داشته باشید

نکته‌ی اول اینکه ما هرگز نمی‌توانیم همه‌ی تصمیم‌های خود را ثبت کنیم؛ این کار، نه مفید است و نه علمی.

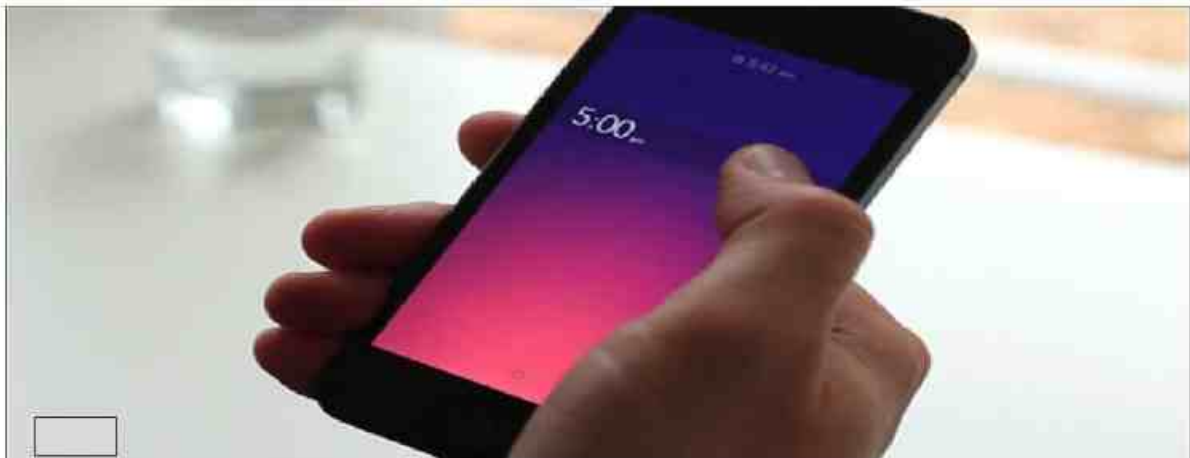
بنابراین ابتدا مشخص کنید که چه تصمیم‌هایی را می‌خواهید ثبت کنید.

موارد زیر می‌تواند نمونه‌هایی از انتخاب شما باشد:

- تصمیم‌های جدی و مهم زندگی شخصی‌ام را ثبت می‌کنم. آنهایی که فکر می‌کنم سرنوشت‌ساز هستند.
- تصمیم‌های مرتبط با منابع انسانی در شرکت را ثبت می‌کنم.
- تصمیم‌هایم درباره انتخاب عنوان برای پست‌های وبلاگ را ثبت می‌کنم.
- تصمیم‌هایم درباره انتخاب رسانه‌های تبلیغاتی شرکت را ثبت می‌کنم.
- تصمیم‌هایم درباره انتخاب کتاب برای مطالعه را ثبت می‌کنم.

نکته‌ی دوم هم اینکه الزاماً برای هر تصمیمی، نمی‌توانید تمام موارد بالا را ثبت کنید. همچنین ممکن است موارد دیگری قابل ثبت باشند که ما به آنها اشاره نکرده‌ایم. پس یک بار وقت بگذارید و درباره‌ی اینکه چه چیزهایی را ثبت خواهید کرد تصمیم بگیرید.

نکته‌ی سوم هم این است که ارزش اصلی این نوع ثبت کردن در مرور تصمیم است. برای مرور هم لازم نیست کار عجیبی بکنید. همین که گزارش امروز خود را بعداً بخوانید قطعاً مفید و آموزنده است و برای شما تداعی‌های بسیاری ایجاد خواهد کرد.



اگر واقعاً در بهبود کیفیت تصمیم‌های خود مصمم هستید، پیشنهاد ما این است که برای بازنگری گزارش خود، آلارم موبایل‌تان را روی زمان مشخصی تنظیم کنید. مثلاً اگر شش روز بعد یا شش ماه بعد، می‌شود این گزارش را مرور کرد، از حالا موبایل خود را تنظیم کنید تا این مسئله را به شما یادآوری کند.

تمرین

شما در زمینه‌ی ثبت تصمیم‌ها چه تجربه‌ای دارید؟ آیا تا به حال چنین کاری را انجام داده‌اید؟

اگر این کار را نکرده‌اید، از این به بعد در چه زمینه‌ای قصد دارید این کار را انجام دهید؟

می‌توانید آن را با دوستان خود در میان بگذارید تا به انجام این کار مقید شوید و بعداً هم نتیجه را در همین‌جا مطرح کنید.

خطاهای شناختی یا خطاهای ذهنی | معرفی انواع خطاهای شناختی

خطاهای شناختی یا Cognitive Errors از جمله بحث‌های مهم در حوزه مدیریت و روانشناسی محسوب می‌شوند و به‌طور خاص، فهرست خطاهای شناختی به بخش جدایی‌ناپذیر بسیاری از کتابهای تصمیم‌گیری تبدیل شده است.

این خطاها، هنگام تحلیل و تفسیر و قضاوت در مورد رویدادها ما را به دام خود گرفتار می‌کنند و باعث می‌شوند که ما نتوانیم شرایط موجود را به درستی ارزیابی کرده و بهترین گزینه‌ی پیش رو را انتخاب کنیم.

اکثر خطاهای شناختی به مرور زمان و در اثر زندگی طولانی مدت انسان بر روی کره زمین، در مغز ما شکل گرفته‌اند و ضمن اینکه بسیاری از آنها به بقاء ما کمک کرده‌اند و یا به فکر کردن سریع‌تر و تصمیم‌گیری بهتر مغز ما کمک می‌کنند، هزینه‌هایی هم به ما تحمیل می‌کنند.

خطاهای شناختی، همراه قدیمی ما انسان‌هاتقسیم بندی خطاهای شناختیفهرست برخی از خطاهای سوگیریفهرست برخی از خطاهای تحریفاهمیت شناخت و درک خطاهای شناختیخطاهای شناختی، همراه قدیمی ما انسان‌ها

شاید بتوان خطاهای شناختی را قواعد محاسبات سرانگشتی مغز انسان دانست که اگر چه مزایای زیادی دارد، اما دردسرهای خود را هم به همراه خواهد داشت. مثال زیر، نمونه‌ای فرضی از راهکارهای قدیمی حل مسئله را روایت می‌کند که می‌تواند در زندگی امروز، به

ک خطای شناختی تبدیل شود. خطایی که آن را به عنوان خطای تعمیم می‌شناسیم:



انسان اولیه وقتی دید که یکی از دوستانش، با خوردن یک میوه‌ی قرمزرنجِ گرد مسموم شد و مُرد، ترجیح داد که دیگر طعم سایر میوه‌های قرمزرنجِ گرد را امتحان نکند.

این قضاوت و قضاوت‌های مشابه، زندگی انسان اولیه را حفظ کرد، باعث زنده ماندن و بقاء او شد، اما مکانیزم‌هایی را برای قضاوت در ذهن او تثبیت کرد، که هنوز هم به شکلی عمیق در وجودش ریشه دوانده‌اند.

انسان امروز، وقتی از همکاری با فردی در یک شهر متضرر می‌شود، به این نتیجه می‌رسد که بهتر است با هیچ‌یک از افراد آن شهر همکاری نکند.

او این تجربه را - درست مانند تجربه‌ی تلخ خوردن میوه‌ی مرگبار - به دوستانش هم منتقل می‌کند تا آنها از اشتباه در امان باشند.

تقسیم‌بندی خطاهای شناختی

خطاهای شناختی، زیرمجموعه‌های زیادی دارند که این زیرمجموعه‌ها و تقسیم‌بندی‌ها، گاهی مرزهای مشخص هم ندارند و دارای هم پوشانی هستند.

از میان انواع تقسیم‌بندی‌ها و اصطلاحات حوزه‌ی خطاهای شناختی شاید دو اصطلاح سوگیری‌های شناختی (Cognitive Biases) و تحریف‌های شناختی (Cognitive Distortions) رایج‌تر از بقیه باشند:

با وجود اینکه اختلاف نظرهای جدی در تعریف و تفکیک مفهوم سوگیری‌های شناختی و مفهوم **تحریف‌های شناختی** وجود دارد، اما شاید تقسیم‌بندی زیر تا حدی راهگشا باشد:

سوگیری‌های شناختی عموماً میان همه‌ی ما انسان‌ها مشترک هستند و معمولاً در ارزیابی روی می‌دهند.

تحریف‌های شناختی **فردی** تر هستند. به عبارتی شدت و ضعف آنها در انسان‌ها بسیار متفاوت است. معمولاً هم در **ثبت و یادآوری رویدادها** به وجود می‌آیند.

با این حال، چون تقسیم‌بندی فوق بسیار ذهنی است، معمولاً ترجیح می‌دهیم از اصطلاح **خطاهای شناختی** استفاده کنیم که عمومی‌تر است و همه‌ی موارد را پوشش می‌دهد.

فهرست برخی از انواع خطاهای شناختی از نوع سوگیری

- اعتماد به نفس بیش از حد (Overconfidence Bias)

- خطای تایید خود (Confirmation Bias)

- تمرکز بر آخرین اطلاعات (Recency Bias)

- اثر لنگر انداختن (Anchoring)

- خطای تمرکز بر اطلاعات در دسترس یا Availability Bias

- اجتناب از تعارض شناختی (Cognitive Dissonance)

- تفکر کلیشه‌ای یا استریوتایپ Stereotype

فهرست برخی از انواع تحریف‌های شناختی

- تفکر همه یا هیچ یا All or nothing

- تعمیم دادن یا Over-generalization

- برچسب‌گذاری بر روی خود و دیگران یا Labeling

- بزرگ‌نمایی و کوچک‌نمایی یا Magnification / Minimization

- حذف رویدادها و اطلاعات مثبت یا Disqualifying Positives

- پریدن به نتیجه بدون طی شدن مسیر یا Jumping to Conclusions

- شخصی کردن و به خود گرفتن یا Personalization

- ذهن خوانی یا Mindreading

- خطای هاله ای (Halo Effect)

اهمیت شناخت و درک خطاهای شناختی

معمولاً دانشجویان مدیریت و روانشناسی شناختی، پس از اینکه با برخی از خطاهای شناختی آشنا می‌شوند یک اعتراض مشترک دارند.

آنها می‌گویند حتی به فرض اینکه همه‌ی این خطاها را بشناسیم، آیا می‌توانیم همه‌ی آنها را از فرایند تصمیم‌گیری خود حذف کنیم؟

پاسخ به این سوال منفی است. ما معمولاً در بهترین حالت، می‌توانیم این خطاها را مهار کنیم.

بنابراین، اجازه بدهید درس خطاهای شناختی را از ابتدا با بحثی که در انتهای آن مطرح خواهد شد آغاز کنیم.

دنبال کانمن برای پاسخ به این سوال، یک مثال ساده اما مفید را مطرح می‌کند:



پزشک برای اینکه پزشک بشود،

باید مجموعه‌ی گسترده‌ای از برچسب‌ها را بیاموزد.

هر یک از این برچسب‌ها برای یک یا چند بیماری به کار می‌روند.

پزشک با یادگیری نشانه‌ها و عوارض و شکل ضعیف و حاد بیماری‌ها،

الزاماً قادر به درمان همه‌ی بیماری‌ها نخواهد بود.

اما به دو علت، باید این نام‌گذاری‌ها و طبقه‌بندی‌ها را به خوبی بدانند.

علت اول، شکل‌گیری یک زبان مشترک بین متخصصان پزشکی است.

علت دوم هم اینکه نام‌گذاری یک بیماری،

حتی اگر منجر به درمان نشود، نخستین گام درمان است.

لااقل، می‌تواند گامی مهم در شناخت بیماری

و جلوگیری از پیشرفت کنترل‌نشده‌ی آن باشد.

بنابراین در نگاه دنیل کانمن، فردی که می‌داند گرفتار چه بیماری یا بیماری‌هایی است، حتی به فرض درمان ناپذیر بودن آن بیماری، می‌تواند با رفتارها و تصمیم‌های خود، حداقل موجب تسریع رشد آن نشود.

مکانیزم تحلیل و تصمیم‌گیری مغز انسان هم، گرفتار نواقص و بیماری‌های زیادی است.

البته شاید بهتر باشد از کلمه‌ی بیماری که دارای بار معنایی منفی است استفاده نکنیم و به شکلی دقیق‌تر و خنثی‌تر، حرف‌های کانمن را بخوانیم:



همین حرف را با توجه به ادبیات رایج به زبانی ساده‌تر و با استعاره‌ی دیگری هم می‌توان مطرح کرد:



مغز انسان، یک ابزار برای ماست.
 ابزاری که قرار است طی کردن مسیر زندگی را برای ما امکان‌پذیر کند.
 هر ابزاری، زمانی می‌تواند بهترین فایده را داشته باشد که
 محدودیت‌های آن را بشناسیم و بدانیم.
 اگر حداکثر سرعت خودروی خود را بدانید،
 یا از پایداری آن در پیچ‌ها مطلع باشید،
 نه سرعت خودرو افزایش می‌یابد و نه سیستم تعلیق آن، پایداری بیشتری می‌شود.
 با این حال، قطعاً بر قضاوت شما در مورد خودرو،
 و شیوه‌ی استفاده از آن تاثیر می‌گذارد و خطر سفرهایتان کاهش می‌یابد.

وقتی از شما می‌پرسند که به چه فکر می‌کنی، معمولاً به سادگی پاسخ می‌دهید.

اما این به آن معنا نیست که بدانید چگونه فکر می‌کنید.

ما بر این باور هستیم که روند فکر کردن و تحلیل مغزمان را می‌فهمیم.

حتی عموماً باور داریم که استدلال‌ها و تصمیم‌ها و تحلیل‌ها، یکی پس از دیگری و با ترتیب و توالی مشخص به ذهنمان می‌رسند.

این درحالی است که اندیشیدن به این حد شفاف و منظم و منطقی، تنها یکی از شیوه‌های اندیشیدن مغز است.

حتی اگر بخواهیم ساده‌تر و دقیق‌تر صحبت کنیم می‌توان گفت: اتفاقاً اندیشیدن تا این حد منطقی و منظم، شیوه‌ی غالب در مغز نیست.

ما نمی‌توانیم دقیقاً توضیح بدهیم که چطور از صدای همسرمان در پشت تلفن، خشم یا تردید او را متوجه شده‌ایم.

ما نمی‌توانیم دقیقاً بگوییم که چرا حس‌مان به یک شخص خاص خوب است.

با اینکه چرا بدون هر علت واضحی، نسبت به فرد دیگری احساس خوبی نداریم.

آگاهی از خطاهای شناختی، می‌تواند مرزها و محدودیت‌های تحلیلی ما را برآیند آشکارتر کند و این آگاهی، به معنای کاهش ریسک‌ها و خطاهای تصمیم‌گیری است.

مجموعه درس‌هایی که در ادامه‌ی این بحث تحت عنوان **خطاهای شناختی تصمیم‌گیری**، ارائه شده‌اند، قرار است به شما کمک کنند تا حوزه‌های توانایی و ناتوانی ذهن انسان در تصمیم‌گیری را بهتر و بیشتر بشناسید.

کتاب درباره خطاهای ذهنی (خطاهای شناختی)

طبیعتاً درباره‌ی بسیاری از خطاهای ذهنی، کتابها و مقالات اختصاصی وجود دارد و ما هم در درس مربوط به هر خطا، به برخی منابع مرتبط اشاره کرده‌ایم.

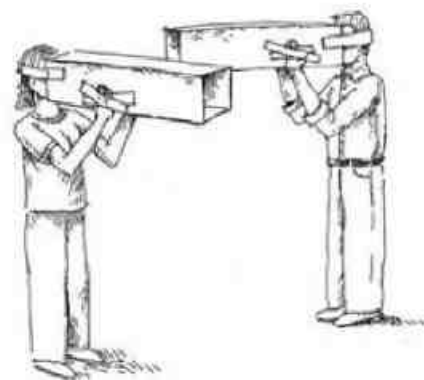
اما اگر قصد دارید کتابی عمومی و بسیار ساده در زمینه‌ی خطاهای ذهنی بخوانید می‌توانید به سراغ یکی از دو کتاب زیر بروید:

کتاب تفکر سریع و آهسته (کانمن)

کتاب هنر شفاف اندیشیدن

سطح و اعتبار کتاب اول (نوشته‌ی کانمن) بسیار بالاتر است. اما کتاب دوم، برای مخاطب عمومی‌تر نوشته شده و نثر روان‌تری دارد.

تعریف سوگیری چیست؟ انواع سوگیری کدام است؟



سوگیری یا **Bias** یکی از کلمات کلیدی در مطالعات و تحقیقات و سنجش و ارزیابی نگرش‌هاست.

قبل از تعریف سوگیری و توجه به انواع سوگیری بهتر است به لغت Bias بپردازیم.

در میان واژگان فارسی - عربی، نزدیک‌ترین واژه به این کلمه مایل بودن و تمایل داشتن است.

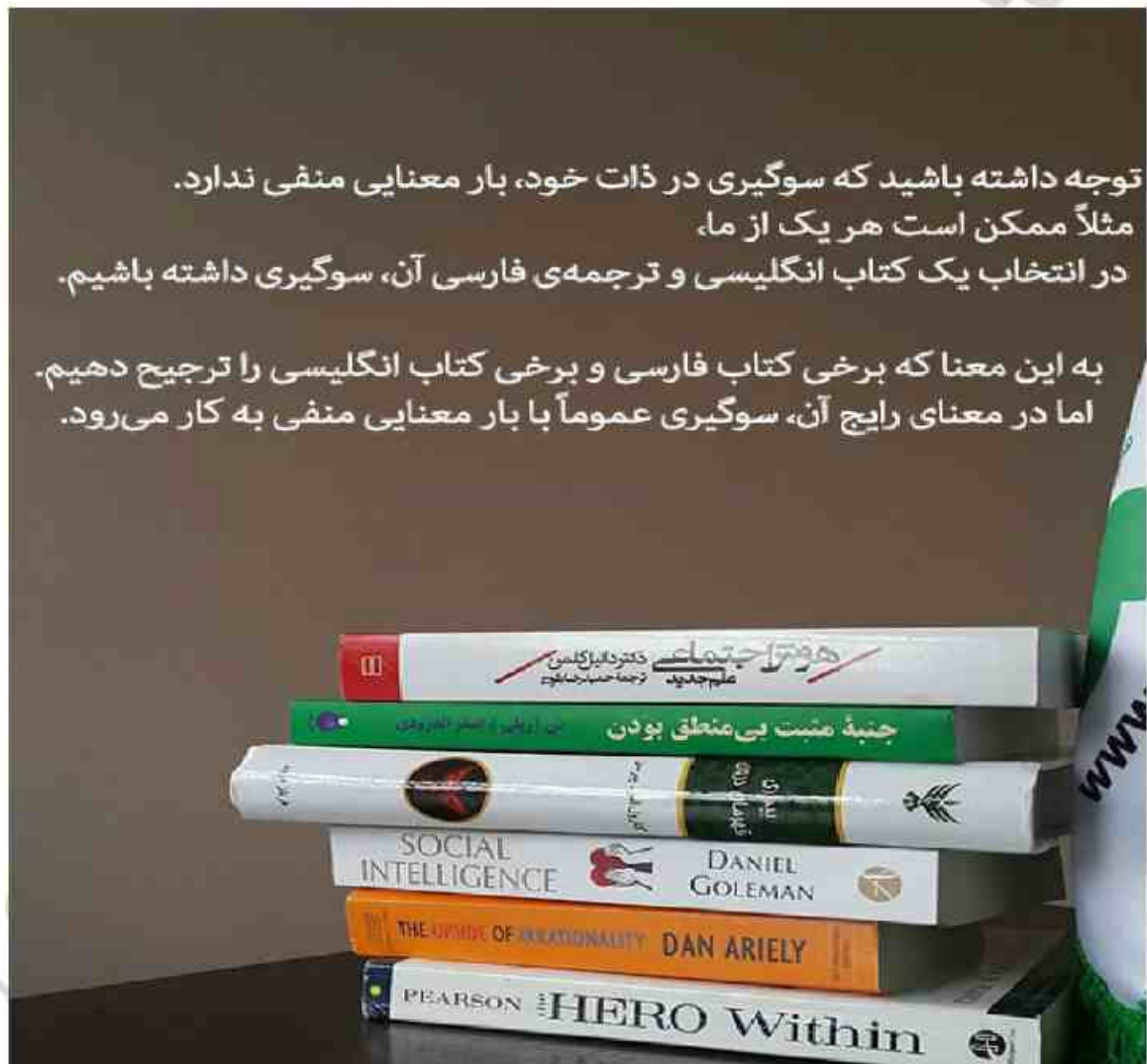
درست مانند ستونی که به صورت قائم نصب نشده و به یک سمت مایل است.

سوگیری واژه‌ای است که در ادبیات علمی و تحقیقی، برای این کلمه انتخاب شده و رواج یافته است.

با وجود واضح بودن مفهوم سوگیری، به دلیل تنوعی که در تعریف سوگیری وجود دارد، به سادگی نمی‌توان به یک تعریف واحد دست یافت.

اما لااقل این مسئله در مورد سوگیری، تقریباً مورد اتفاق نظر است که:

سوگیری یا بایاس، به معنای خنثی نبودن نسبت به یک پدیده یا رویداد یا باور یا ارزش یا ... است.



در اینجا برخی از انواع سوگیری‌ها را مرور می‌کنیم.

سوگیری‌های شناختی یا Cognitive Biases

سوگیری به علت تعارض منافع

طبیعی است که در یک مذاکره یا در هر نوع تعامل بین دو یا چند طرف، اگر منافع طرفین همسو نباشد، هر یک از طرفین به سمت منافع خود، سوگیری و بایاس خواهد داشت.

گاهی اوقات هم، رشوه، شبکه های غیررسمی سازمانی، شایعات و سایر موارد مشابه، می تواند موجب شکل گیری تعارض منافع و سوگیری در قضاوت ها و تحلیل ها شود.

سوگیری آماری

انتخاب نادرست جامعه ی آماری، می تواند موجب شکل گیری سوگیری در نتایج شود.

به عنوان مثال، نظرخواهی اینترنتی در مورد خدمت یا محصول یا رویدادی که همه ی مخاطبان آنلاین و آفلاین را در برمی گیرد نمونه ای از به وجود آمدن سوگیری است.

یا انجام تحقیقات بر روی گروه های دانشجویی و انتشار آن به عنوان الگوهای رفتاری عمومی در جامعه، می تواند نمونه ای از به وجود آمدن سوگیری باشد.

سوگیری در ابزار آلات و تجهیزات

حتماً تا کنون به این مسئله توجه کرده اید که درجه بندی اکثر خط کش ها، کمی با انتهای آنها فاصله دارد.

در صورتی که به این فاصله دقت نداشته باشیم، ممکن است تمام اندازه گیری های ما، چند میلی متر با مقدار واقعی تفاوت داشته باشند.



در کالیبراسیون ابزار دقیق هم، با تنظیم مجدد دستگاه، سوگیری اندازه گیری، کاهش پیدا می کند.

البته در ادبیات آزمایشگاهی، به این نوع سوگیری، خطای سیستماتیک اندازه گیری گفته می شود.

تمرین:

چه نمونه های دیگری از سوگیری می شناسید؟

برآورد می شود که مغز انسان به طور متوسط حدود ۲۵-۴۰ وات انرژی مصرف می کند. (+)

البته در ساعت های مختلف شبانه روز و بسته به فعالیتی که انجام می دهیم این عدد می تواند از ۱۵ تا ۸۰ وات متغیر باشد.

این اعداد، از یک سو نشان می دهند که مغز، در میان سایر اندام های بدن، یک عضو بسیار پرمصرف است.

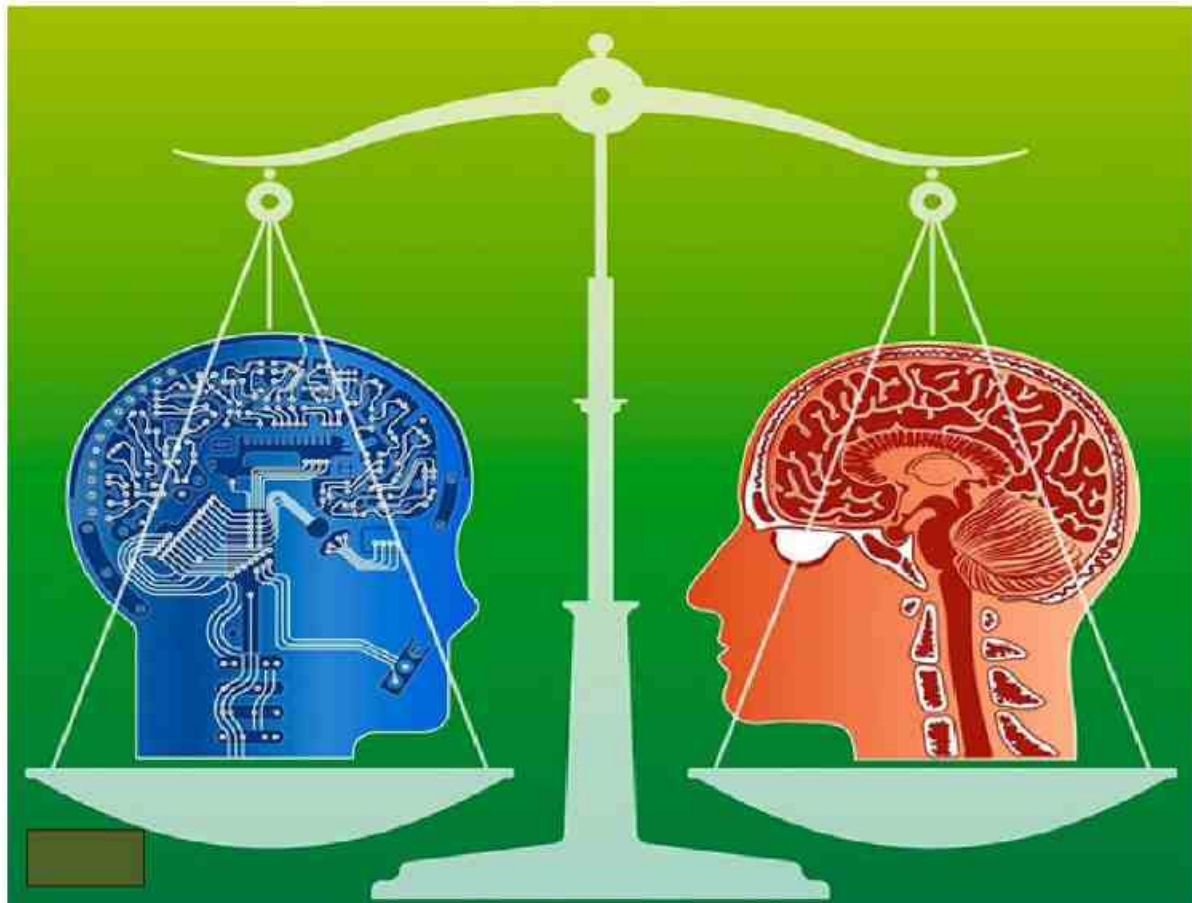
چون مغز با وجودی که فقط ۲٪ از وزن بدن ما را به خود اختصاص می‌دهد، حدود ۲۰٪ انرژی بدن را - در زمانی که مشغول استراحت هستیم - به خود اختصاص می‌دهد.

اما از سوی دیگر، اگر توان مصرفی مغز را با توان مصرفی وسایل الکتریکی و الکترونیکی خودمان (مثل لامپها یا لپ‌تاپ) مقایسه کنیم، باید بگوییم که مغز - حداقل در حال حاضر که مشغول مطالعه این درس هستید - کم‌مصرف‌ترین کامپیوتر موجود بر روی کره‌ی زمین محسوب می‌شود.



اگر بخواهیم سرعت پردازش مغز را با سرعت پردازش کامپیوترهای امروزی مقایسه کنیم باید بگوییم که سرعت پردازش در نورون‌های مغز، بسیار کمتر از سرعت پردازش در ترانزیستورها و مدارهای منطقی پردازنده‌های الکتریکی است.

اگر چه اعداد و ارقام در زمینه‌ی مقایسه مغز و پردازنده‌های کامپیوترها - بسته به شیوه‌ی مقایسه - تفاوت دارند، اما چارچوب کلی و نتیجه‌ی مقایسه‌ها تقریباً در همه جا یکسان است: (+)



در هر نوروں مغز، تحریک شدن و پاسخ دادن،
 در حد چند میلی ثانیه زمان می برد.
 به عبارتی می توان گفت فرکانس کارکرد مغز،
 چیزی در حدود چندصد هرتز است.
 این درحالی است که سرعت پردازش ضعیف ترین پردازنده های دیجیتال،
 بر حسب گیگاهرتز سنجیده می شود.

با این حال، همچنانکه در مقاله ای در نشریه ی اسپکتروم مورد اشاره قرار گرفته است، حداقل امروز که این درس را می خوانیم اگر از محاسبات ریاضی بگذریم (که مغز ما در آن، کندتر از کامپیوترهاست)، در سایر تحلیل ها و بررسی ها، مغز انسان سریع تر از کامپیوترها و با مصرف انرژی بسیار کمتر فعالیت می کند. (+)

البته لازم به توضیح و تأکید نیست که احتمالاً این وضعیت در چند سال آتی تغییر خواهد کرد.



مغز انسان، بخشی از این پرتری خود در پردازش با انرژی پایین را، از تعداد بسیار زیاد اتصالات نوروئی (سیناپس‌ها) به دست آورده است. اما بخش دیگری از این سرعت بالا و مصرف انرژی پایین، با قربانی کردن دقت به دست آمده است. مغز ما، میان‌برهای بسیار زیادی برای خود ساخته است. جواب‌های سرانگشتی برای مشکلات و چالش‌ها پیدا کرده. و در نهایت، با همین میان‌برها و محاسبات سرانگشتی، با کمی از دست دادن دقت، سرعت را افزایش داده و مصرف انرژی را کاهش داده است.

ما در اینجا، با توجه به موضوع و دغدغه‌ی درس تصمیم‌گیری، به جنبه‌ی اول تفاوت مغز و کامپیوتر (یعنی تفاوت ساختاری و اتصالات سیناپتیک درهم‌تنیده میان نورون‌ها) کار نداریم و به دومین جنبه، یعنی **میان‌برهای مغز** توجه داریم.

منظور از هیوریستیک (Heuristic) چیست؟

هیوریستیک از جمله واژه‌هایی است که در علوم مختلف، از نورولوژی گرفته تا آموزش و از هوش مصنوعی گرفته تا فلسفه، معانی متفاوتی دارد.

ما در اینجا با معنایی کار داریم که در **روانشناسی شناختی** مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مغز انسان در طول زمان، با آزمایش و خطا و دریافت اطلاعات جدید و تجربه‌های جدید، به تدریج محیط اطراف خود را کشف می‌کند.

در این میان، بسیاری از قضاوت‌ها و قاعده‌های ذهنی، به جای اینکه بر اساس منطق خشک و دیجیتال شکل بگیرند، بر پایه‌ی آمار و احتمال و فراوانی تجربه‌ها شکل می‌گیرند.

می‌کوشد با تحلیل اطلاعات در دسترس، قواعدی را به دست بیاورد و استخراج کند که بتوانند از ما حفاظت کنند.

در این زمینه **دنیل کانمن** در کتاب **تفکر، سریع و کند** از تعبیری ساده و شفاف استفاده می‌کند:

نباید فراموش کرد که مغز انسان، برای به دست آوردن این سطح بالا از عملکرد، میان‌برهایی را هم آموخته و به کار گرفته است.

میان‌برهایی ارزشمند که اگر چه موجب بقای نسل بشر بر روی این کره‌ی خاکی شده‌اند، اما منشاء بسیاری از خطاهای قضاوتی و ادراکی ما هم بوده‌اند.

ما بر همین اساس، برای ترجمه‌ی اصطلاح هیوریستیک در مباحثی که روانشناسی شناختی و تصمیم‌گیری مربوط می‌شود، از اصطلاح **میان‌برهای مغز** استفاده می‌کنیم.

طبیعتاً در درس‌های دیگر بسته به نیاز، ترجمه‌های متفاوتی به کار خواهیم برد.

چند مثال ساده از خطاهای ناشی از الگوریتم هیوریستیک مغز

قاعده‌ها ما باید خطاهای شناختی مغز را به شکلی دقیق و با جزئیات بیشتر در درس‌های مستقل بررسی کنیم و همین کار را هم انجام خواهیم داد.

در اینجا صرفاً به صورت کوتاه و مختصر، با ذکر چند مثال می‌کشیم مفهوم **خطاهای شناختی ناشی از میان‌برهای مغز** را بهتر درک کنیم.

خطای در محاسبه‌ی احتمالات

مغز ما، برای اینکه بتواند سریع‌تر تحلیل کند و تصمیم بگیرد، در محاسبه‌ی احتمالات، صرفاً رویدادهایی را که به سادگی به خاطر می‌آیند و در دسترس هستند معیار قرار می‌دهد.

به عبارتی، اطلاعاتی که سریع‌تر بازیابی می‌شوند، **محتمل‌تر** فرض می‌شوند.

اکثر ما انسان‌ها، وقتی به سوانح منجر به مرگ فکر می‌کنیم، سقوط هواپیما و زلزله را بیشتر از آتش‌سوزی به خاطر می‌آوریم.

در حالی که آمارها نشان می‌دهند، برای هر یک از ما، احتمال مرگ ناشی از آتش‌سوزی الزاماً از احتمال مرگ در اثر زلزله یا سقوط هواپیما کمتر نیست.

علت این نوع ارزیابی، اطلاعاتی است که در دسترس مغز است.

مغز در اثر گوش دادن به خبرها و خواندن روزنامه‌ها، حجم زیادی از اخبار مربوط به سقوط و زلزله را در دسترس دارد. به همین علت بر اساس اینکه چه چیزهایی بهتر به خاطر می‌آیند، در زمینه **احتمال وقوع آنها** قضاوت می‌کند.

خطای ناشی از مهم‌تر فرض کردن آخرین اخبار

فرض کنید برای خرید یک خودرو، هفته‌ها وقت صرف کرده و با ده‌ها نفر صحبت کرده‌اید.

در اثر این بحث‌ها و تحقیق‌ها، با قطعیت به یک نتیجه‌ی مشخص رسیده‌اید.

هنگام خرید خودرو در نمایشگاه، یک مشتری را می بینید که می گوید: «من همین ماشین را داشتم، روز سوم خاموش شد و دیگر هم روشن نشد و الان یکسال است که منتظرم لوازم اصلی آن از کشور سازنده برسد، نمایندگی هم می گوید کاری از دست ما برنمی آید.»

آیا هنوز بر تصمیم قبلی خود باقی می مانید؟

به هر حال شما مستقیم و غیرمستقیم از نتیجه ی خرید هزاران نفر اطلاع دارید و امروز فقط یک نفر جدید را دیده اید. از نظر آماری، متوسط نظر مشتریان، با این داده ی جدید تغییر جدی نخواهد کرد.

اما واقعیت این است که ما معمولاً در چنین شرایطی، تصمیم خرید خود را تغییر داده یا لاقط به تعویق می اندازیم.

خطای ناشی از نخستین اطلاعات دریافت شده (حتی نامربوط)

فرض کنیم شما مدیر یک شرکت بزرگ و توانمند هستید.

الان هم در حال انجام مصاحبه ی استخدامی هستید و یک داوطلب بسیار ارزشمند و توانمند روبروی شما نشسته است.

نمی دانید چه حقوقی را باید به وی پیشنهاد کنید.

در حال حرف زدن از موضوعات عمومی (مثلاً آب و هوا) هستید و می کوشید در این میان، تصمیم بگیرید که چه پیشنهادی مناسب است.

در این میان، طرف مقابل می گوید: «باز اینجا هوا خوبه، ما هر سال عید که به جزایر قناری میریم، اصلاً نمی دونیم باید منتظر چه هوایی باشیم. گاهی خیلی گرم، گاهی خیلی سرد. این نوسان ها آزاردهنده هستند.»

مهم نیست که بحث و گفتگو چقدر ادامه پیدا کند.

این جزایر قناری احتمالاً به صورت ناخودآگاه تأثیر خود را بر روی حقوق پیشنهادی شما خواهند گذاشت.

هر چند که هم شما و هم طرف مقابل می دانید که درآمد پدر یک فرد، الزاماً ربطی به حقوق پرداختی به او و ارزش کار او در سازمان ندارد.

خطای ذهنی سرایت

اجازه دهید دوباره به سراغ مثال خرید ماشین برویم.

فرض کنید که ماشین مورد علاقه ی خود را انتخاب کرده اید.

در مسیر مراجعه برای خرید ماشین، یکی از بستگان دور را می بینید، سال هاست از او نفرت دارید و از جمله آرزوهایتان این است که تا زنده اید، از مرگ او مطلع شوید.

متوجه می شوید که او هم از همین ماشین خریده است.

آیا هنوز هم، علاقه ی شما به آن ماشین به اندازه ی قبل است؟

یکی از میان برهای ذهن ما این است که صفات را از انسان به کالا و از کالا به انسان و نیز از محیط به یک جسم سرایت می دهد.

چنین است که ناخواسته بسیاری از بدی‌های فامیل دور و منفور، به خودرو منتخب ما سرایت می‌کند و ممکن است حتی تصمیم خرید ما را تغییر دهد.

خطای ذهنی در ایجاد رابطه میان تلاش و کیفیت

نویسنده‌ای در یک مصاحبه‌ی تلویزیونی می‌گوید که ۱۸ سال گذشته را صرف نگارش آخرین کتابش کرده است.

بسیاری از ما یا شنیدن این جمله، احساس می‌کنیم یا یک کتاب وزین و ارزشمند طرف هستیم.

البته ممکن است قرض ما نادرست هم نباشد.

اما این را هم بپذیریم که معنای دیگر این جمله می‌تواند این باشد که با یک نویسنده‌ی کندذهن طرف هستیم. یا کسی که نوشتن کتاب، آخرین اولویت زندگی روزانه‌اش بوده است.

یکی از قواعد سرانگشتی و میان‌برهای محاسباتی ذهن ما این است که تلاش و کوشش و زمانی را که صرف یک کار شده، با ارزش دستاورد آن کار هم‌ارز می‌گیرد.

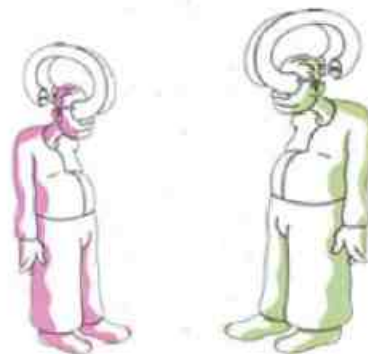
حتماً دقت کردید که بسیاری از مواردی که به عنوان خطای ذهنی مطرح شدند، می‌توانند به تصمیم‌گیری بهتر هم منجر شوند.

اما به هر حال، این نوع ساده کردن اطلاعات و نتیجه‌گیری سریع از آنها، در کنار ویژگی‌های مثبتی که دارد، می‌تواند منشاء خطاهای بزرگ در تصمیم‌های کلیدی زندگی ما هم باشد.

تمرین:

با جستجویی در اینترنت با مطالعه‌ی کتاب‌های حوزه‌ی تصمیم‌گیری، نمونه‌های دیگری از خطاهای هیپرستیک مغز انسان را بیابید و در اینجا بنویسید.

برخورد گزینشی با اطلاعات و خطای تایید خود



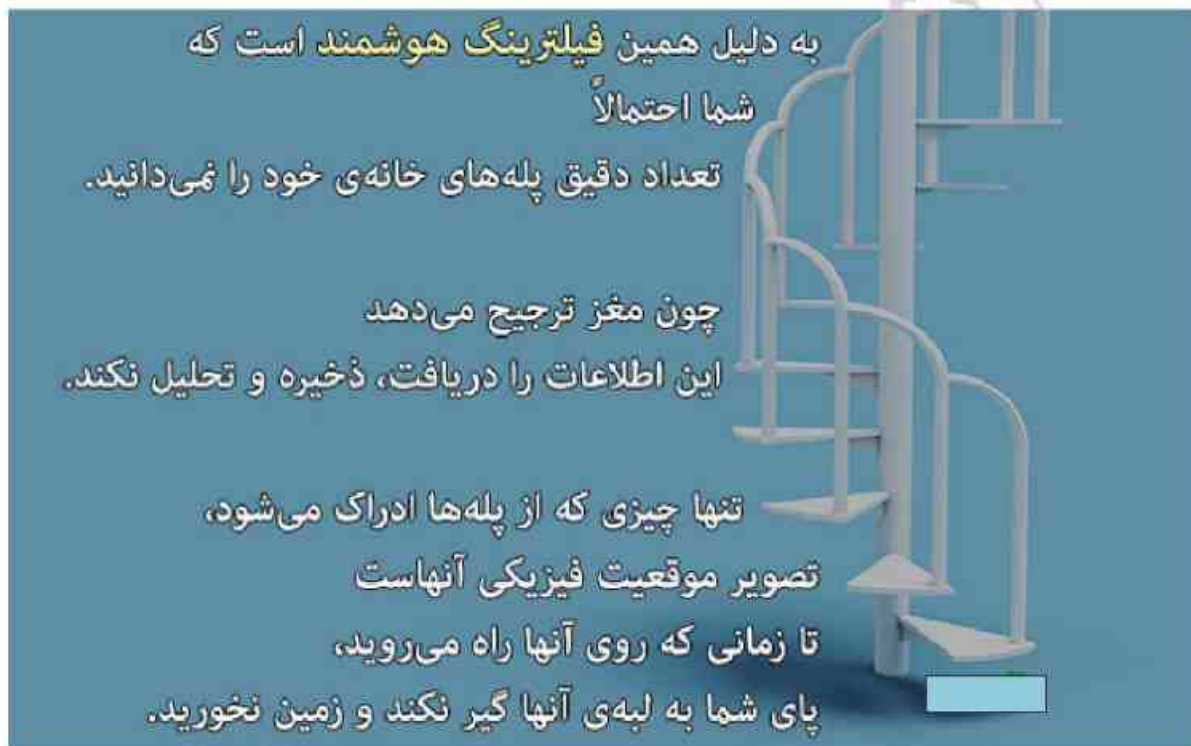
همه‌ی ما به خوبی می‌دانیم که ظرفیت پردازش مغز انسان محدود است.

خصوصاً وقتی این ظرفیت را با حجم گسترده‌ای از سیگنال‌ها و پیام‌ها که انسان از دنیای اطراف دریافت می‌کند، مقایسه می‌کنیم.

این بحثی است که قبلاً تحت عنوان **هیوربستیک و مغز خطاساز** مورد اشاره قرار داده‌ایم.

یکی از کارکردهای ارزشمند مغز این است که می‌تواند سیگنال‌ها و پیام‌هایی را که برای ما جذاب یا مفید نیستند، فیلتر کند و انرژی خود را برای پردازش پیام‌های مفیدتر ذخیره نماید.

یا اگر آنها را دریافت کرد، بدون پردازش، کنار بگذارد و رها کند.



این نوع کارها، مثال‌هایی از مکانیزم فیلتراسیون اطلاعات توسط مغز محسوب می‌شوند که اگر چه، ارزشمند هستند و بار زیادی را از دوش مغز ما برمی‌دارند، اما خطاها و خطرها و سطحی‌سازی‌های زیادی را هم با خود به همراه خواهند داشت.

طبیعتاً می‌توان حدس زد که معیارهای حذف یا نگهداری اطلاعات، همیشه در حد مثال پله، دقیق و منطقی نیستند.

آیا تا به حال شده که یک ماشین جدید بخرید و ببینید که آن ماشین در خیابان خیلی زیاد شده است؟

قبلاً همه‌ی آن ماشین‌ها در خیابان بوده‌اند اما مغز آنها را بی‌اهمیت تلقی می‌کرده و فیلتر می‌کرده.

بعضی وقت‌ها در توصیف این خطای ذهنی می‌گویند: زنان باردار، هر روز و همه جا، به زنان باردار برخورد می‌کنند.

نه زنان باردار بیشتر از قبل هستند و نه ماشین مشابه ماشین ما فراوان‌تر شده است.

فقط سیستم ادراکی ما، به اندازه‌ی قبل اطلاعات مربوط به زنان باردار یا ماشین مورد نظر ما را فیلتر نمی‌کند.

آیا این ویژگی بد است؟

نه. اتفاقاً می‌تواند زندگی ما را شیرین‌تر و دنیای اطراف ما را دوست‌داشتنی‌تر کند.

اما خطر از جایی آغاز می‌شود که ما این نوع اطلاعات انتخابی را به عنوان معیاری برای تحلیل تصمیم‌گیری‌های خود مورد توجه قرار دهیم.

مثلاً نتیجه بگیریم که چقدر خوب شد که این ماشین را خریدم.

الان که بیشتر دقت می‌کنم می‌بینم همه‌ی آدم‌های هم‌اکنون را انتخاب کرده‌اند!



ما بر اساس ارزش‌ها، نگرش‌ها، ایده‌آل‌ها، آرزوها، انتظارات، موقعیت سازمانی، موقعیت اجتماعی، تجربیات قبلی، ترجیحات، عاداتها، جنسیت، سن، نژاد و تصمیم‌های قبلی، بخشی از اطلاعات دریافت شده را حذف می‌کنیم و بخشی دیگر را انتخاب می‌کنیم.

عملاً ما به صورت ناخودآگاه و ناخواسته، هر گزینه‌ای را که با باورهای ما یا نگرش‌های ما یا انتخاب‌های قبلی ما در تضاد باشد، کنار می‌گذاریم.

اجازه بدهید به شکل دیگر بگوییم که ما اطرافمان را با اطلاعات و افراد و گزینه‌هایی پر می‌کنیم که انتخاب‌های قبلی ما را تایید کنند.

این خطای ذهنی را Self Confirmation Bias یا خطای تایید خود می‌نامند.

حتی یک جمله اظهار نظر هم، خطای مغز ما را در برخورد گزینشی اطلاعات و تفسیرهای نادرست بعدی افزایش می‌دهد!

در سال ۱۹۷۹، در دانشگاه مینه‌سوتا، آزمایش جالبی ترتیب داده شد. به آزمایش شوندگان، متنی درباره‌ی زندگی دختری به نام جین داده شد.

در نیمی از این متن تصویر یک فرد درونگرا از جین ساخته شده بود و در نیمی دیگر، تصویر یک فرد برونگرا.

به طوری که نمی‌شد به طور مطلق جین را درونگرا یا برونگرا فرض کرد.

آزمایش شوندگان به خانه‌های خود رفتند و مدتی بعد دوباره آنها را برای آزمایش دعوت کردند.

آنها را به دو گروه تقسیم کردند.

به گروه اول گفتند: می‌خواهیم جین را به عنوان کارمند کتابخانه بگذاریم. آیا به نظر شما مناسب است؟ مخاطبان کمی فکر کردند و ویژگی‌های درونگرایانه جین را به خاطر آوردند. گفتند: بله! او درونگراست و به درد این کار می‌خورد. پرسیدند: آیا به نظر شما می‌تواند در یک بنگاه معاملات املاک هم کار کند؟ پاسخ شنیدند: نه! او برونگراست. نمی‌تواند.

برای گروه دوم - که پرسش و پاسخ گروه اول را نشنیده بودند - ترتیب سوالات را جابجا کردند: می‌خواهیم جین را به یک بنگاه معاملات املاک بفرستیم. آیا می‌تواند آنجا خوب کار کند؟ همه گفتند: بله! او برونگراست و می‌تواند. بعد پرسیدند: یک فرصت شغلی دیگر هم هست و آن کار کردن در کتابخانه است. اکثریت پاسخ دادند: نه! او برونگراست. کار کردن در کتابخانه به یک فرد درونگرا نیاز دارد.

دریافت گزینشی اطلاعات باعث می‌شود کسی که فکر کند مردم یک شهر خاص، کم هوش هستند، هر روز نمونه‌های بیشتری در تایید حرف خود پیدا کند و فرد دیگری که فکر می‌کند مردم آن شهر خاص، تیزهوش هستند، هر روز نمونه‌های دیگری در تایید باورش پیدا کند.

تمایل به تایید خود هم باعث می‌شود ما هرگز به صحت عملکرد سیستم ادراکی خود که به دریافت گزینشی و فیلتر کردن احساسی اطلاعات مشغول است شک نکنیم.

در نهایت، موافقان یک عقیده و باور، هر روز معتقدتر می‌شوند و منتقدان آن باور و عقیده، هر روز در مخالفت با آن باور و عقیده، مصمم‌تر می‌شوند!



خطای تمرکز بر آخرین اطلاعات

فرض کنید که تصمیم گرفته‌اید یک خودرو جدید بخرید. تمام بازار را بررسی می‌کنید و از میان گزینه‌های موجود، یکی را انتخاب می‌کنید. این خودرو در ایران هم حدود بیست هزار دستگاه فروش داشته و به نظر می‌رسد که مشتریان راضی هستند. در قدم بعدی، با دوستان و آشنایان مشورت می‌کنید. آنها هم نظرات مختلفی در این مورد می‌دهند که براینده آن خیلی مثبت است و به نظر می‌رسد دلیل خاصی برای نخریدن این خودرو وجود ندارد. از چند نفر از دارندگان خودرو هم می‌پرسید. آنها هم رضایت دارند.

حالا باید کمی جستجوی اینترنتی انجام دهید. سایت‌های مختلف را می‌بینید. به تالارهای گفتگو سر می‌زنید. می‌بینید که اوضاع در اینجا هم خوب است. سایت شرکت سازنده را هم با دقت بررسی می‌کنید و می‌بینید که اوضاع خوب است.

به شرکت عرضه‌کننده‌ی خودرو مراجعه می‌کنید و در لحظه‌ی ورود با یک مشتری عصبانی مواجه می‌شوید. مشتری به شما می‌گوید: از این مدل ماشین می‌خواهید خرید کنید؟ اصلاً این کار را نکنید. من دو ماه پیش ماشینم را گرفتم. الان یک ماه است که اینجا در نمایندگی مانده. یک بار خاموش شد و دیگر روشن نشد. دلش را هنوز نفهمیده‌اند! هر روز می‌گویند صبر کن فلان قطعه خراب است. آن را عوض کنیم. اما نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود!

حالا خودتان را در این شرایط تصور کنید. آیا هنوز هم به تصمیم خود اصرار دارید؟ اکثر انسانها در چنین شرایطی در تصمیم خود تردید می‌کنند. کم نیستند کسانی که در چنین شرایطی، حتی تصمیم خود را تغییر می‌دهند. بیایید کمی دقت کنیم.

همینکه بیست هزار دستگاه از این خودرو فروخته شده، می‌تواند نشانه این باشد که اوضاع چندان هم بد نیست. اینکه بستگان و دوستان شما از این خودرو بد نشنیده‌اند و حتی تعریف هم می‌کنند خبر خوبی است. اینکه در سایت‌ها و فضای مجازی که به سادگی همگی می‌توانند اعتراض خود را اعلام کنند، اعتراضی در این زمینه مشاهده نمی‌شود، خبر مثبت دیگری است. به نظر می‌رسد که شما، طی چند ماه تحقیق، مجموعه‌ای از اطلاعات را در اختیار داشته‌اید، اما این یک نفر، عملاً محاسبات شما را به شدت تغییر داده است. حالا حالت برعکس را تصور کنید.

اولین روز، قبل از اینکه به خرید این خودرو فکر کنید، همین فرد را می‌بینید. او همین حرف‌ها را می‌زند. احتمالاً شما تصمیم می‌گیرید که خودرو مربوطه را از میان گزینه‌های خود خارج کنید. بعد از مدتی از دوستان و آشنایان، نکات مثبتی می‌شنوید. کمی جستجوی اینترنتی می‌کنید. کم کم به این باور می‌رسید که آنچه نفر اول به شما گفته بود، یک استثناء بوده و نه یک قاعده.

حالا به سراغ خرید همان خودرو می‌روید و...

احتمالاً خرید را انجام می‌دهید.

اگر از لحاظ علمی و آماری نگاه کنیم، ما مجموعه‌ای از اطلاعات را برای تصمیم‌گیری گردآوری می‌کنیم و بعد به آنها ارزش می‌دهیم و آنها را با هم ترکیب می‌کنیم و به نتیجه می‌رسیم.

اگر بحث در مورد موضوعاتی نظیر قیمت سهام در بورس یا قیمت طلا در بازار باشد، احتمالاً قبول دارید که هر چه اطلاعات جدیدتر باشند، باید وزن و اهمیت بیشتری داشته باشند. اما وقتی به مثال بالا یا ده‌ها مثال مشابه می‌رسیم، اطلاعات امروز از لحاظ ارزش تفاوتی با اطلاعات هفته قبل یا حتی ماه قبل ندارند. اما مغز ما، به اطلاعات جدیدتر وزن بیشتری می‌دهد.

این خطای شناختی مغز را می‌توان به نام‌های مختلف معرفی کرد و در گروه‌بندی‌های مختلف خطاهای ذهنی جا داد. ما فعلاً در این مرحله، آن را مصادیقی از «خطای تمرکز» در نظر می‌گیریم. خطایی که در آن بخشی از اطلاعات ما، به دلیل، بیشتر از سایر اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرند.

در مثال فوق، این دلیل، جدیدتر بودن اطلاعات بود. دلایل دیگری هم وجود دارد که به صورت مستقل به آنها می‌پردازیم.

هر چند این خطا، بسیار کلیدی و ریشه دار است و ما همگی، مصداق‌هایی از آن را تجربه کرده‌ایم. اما راهکار مواجهه با آن هم، چندان دشوار نیست.

هر وقت در مقابل چنین تصمیمی قرار گرفتید، همه اطلاعات در دسترس را کنار هم قرار دهید. تلاش کنید امتیاز ثابتی را بر اساس اهمیت میان آنها توزیع کنید (مثلاً صد امتیاز).

حالا یک بار دیگر به اطلاعات و ارزش آنها نگاه کنید و تصمیم بگیرید. اجازه بدهید مثال بالا را با همه اطلاعات در دسترس مرور کنیم:

* نالار گفتگوی ... که نظر خیلی مثبت در مورد ماشین ... داشت (۳۰ امتیاز)

* آقای ... دوست و همکارم که سالهاست علاقمند به خودرو است و اخبار آن را دنبال می کند و از این ماشین دفاع میکند (۱۰ امتیاز)

* آقای ... و خانم ... و خانم ... و آقای ... و آقای ... که این خودرو را حدود یک سال استفاده کرده اند و به شدت توصیه می کردند (۴۰ امتیاز)

* خانم ... که این خودرو را دو هفته پیش گرفته و نسبتاً راضی بود (۵ امتیاز)

* آقای ... که کنار نمایندگی فروش عضبانی بود و فریاد میزد (۱۵ امتیاز) الان صد امتیاز بین پنج خبر بالا توزیع شده.

حالا دوباره نگاه کنید. تصمیم شما چه خواهد بود؟

تمرین:

یکی از مواردی را که آخرین اطلاعات در دسترس، باعث شد تصمیم خود را تغییر دهید، اینجا بنویسید.

حالا به اطلاعاتی که در آن زمان در اختیار داشتید فکر کنید و آنها را فهرست کنید و تلاش کنید حدود صد امتیاز را بین آنها توزیع کنید.

نتیجه گیری خاصی لازم نیست. بقیه دوستان شما، با دیدن همان اطلاعات و وزن آنها، می توانند قضاوت بهتری در مورد آن تصمیم داشته باشند و از تجربه شما، بیاموزند.

ترس از دست دادن و دام حفظ وضعیت موجود

فرض کنید که مدیر شما را به اتاق کار خودش صدا می کند و توضیح می دهد که می خواهد ۴۰۰ هزار تومان به حقوق شما اضافه کند (فرض کنیم حقوق شما آن قدر زیاد باشد که این عدد، نیازهای اولیه شما را تامین نکند و صرفاً معنای پاداش بدهد). حالا فرض کنید در همان شرایط که حقوق شما زیاد است و همه چیز خوب پیش می رود، بشنوید که مدیر شما در حال صحبت با مدیر منابع انسانی شرکت است و می گوید که می خواهیم از حقوق مدیران ارشد و میانی، مبلغی را (مثلاً ۴۰۰ هزار تومان!) کم کنیم.

فعلاً به دلیل این افزایش و کاهش فکر نکنید و با اصلاً فکر کنید که مدیر خودرایی و بی منطقی دارید که هر روز با یک ایده جدید تشویق مالی یا تعدیل مالی به سر کار می آید! شما به این مسئله فکر کنید که اگر رضایت شما از محیط کار، مثلاً ۸۰ از ۱۰۰ باشد، بعد از شنیدن خبر افزایش و خبر کاهش، این رضایت چقدر تغییر خواهد کرد؟ اگر افزایش ۴۰۰ هزار تومانی رضایت شما را از ۸۰ به ۸۵ برساند. آیا کاهش ۴۰۰ هزار تومانی هم رضایت شما را از ۸۰ به ۷۵ کاهش خواهد داد؟

بررسی‌ها نشان می‌دهد که کاهش حقوق، نارضایتی بیشتری ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، اگر شما با افزایش حقوق خود به یک میزان مشخص، ۵ واحد رضایت بیشتر را تجربه کنید، شاید با کاهش همان عدد از حقوق خود، ۱۰ واحد و حتی بیشتر احساس نارضایتی در شما ایجاد شود!

در حوزه تصمیم‌گیری، این پدیده را اجتناب از باختن یا ترس از دست دادن یا Loss Aversion می‌نامند. از جمله کسانی که برای نخستین بار این مسئله را به صورت جدی مطرح کردند، دانیل کانمن و همکارش ترسکی بودند.

دانیل کانمن در اکثر مصاحبه‌ها و نوشته‌های خود، به داستان شیر یا خط انداختن که بسیار مورد علاقه‌اش است اشاره می‌کند:

من همیشه در کلاس از دانشجویانم می‌پرسم که بچه‌ها، می‌خواهم با شما شیر یا خط بازی کنم، اگر سکه از رو روی زمین افتاد من از شما ده هزار تومان می‌گیرم، اگر از پشت به زمین افتاد چقدر به شما بدهم؟

اگر بچه‌ها بخواهند واقعاً این بازی را انجام دهند، متوسط عدد پیشنهادی آنها ۲۰ هزار تومان است، به عبارتی به نظر می‌رسد با وجودی که شیر یا خط یا شانس ۵۰ - ۵۰ اگر روی ۱۰ هزار تومان هم باشد، در نهایت برآیند آن صفر است، یا اگر به شرط احتمال برابر باخت ۱۰ هزار تومانی و برد ۱۵ هزار تومانی انجام شود (که در کل ارزش ریاضی آن مثبت است) کسی رغبتی به ورود به این بازی نخواهد داشت.

به عبارت دیگر درد از دست دادن ۱۰ هزار تومان فقط با شادی به دست آوردن ۲۰ هزار تومان برابری می‌کند!

این ماجرا را به شکل‌های دیگری هم می‌توان روایت کرد. کسی که امروز صبح در قرعه کشی بانک برنده شده و عصر همان پول را در خیابان گم کرده است، از نظر خوشحالی و رضایت، در وضعیت بامداد نیست. او اکنون یک مال باخته است! به عبارتی اگر صبح رضایت او از جهان و هستی و زندگی و بانک (!) ۷۵ واحد بود و پس از مشاهده نتیجه قرعه کشی این رضایت به ۸۰ واحد افزایش پیدا کرده بود، الان در حوالی ۶۰ و ۶۵ زندگی می‌کند.

به دست آوردن، لذت بخش است. اما رنج از دست دادن بیشتر از آن است. به همین دلیل انسانها همیشه نگران از دست دادن هستند.



نیترات و نیتريت موجود در سوسیس، فطر
ابتلا به سرطان را افزایش میدهد.



کلم بروکلی خواص درمانی متعددی دارد و
سرشار از مواد مغذی مورد نیاز بدن می باشد.

آیا دقت کرده‌اید که ترس و هیجان شنیدن خبر کشف

سرطان را بودن یک خوراکی برای ما بیشتر از لذت و شادی کشف یک

خوراکی دیگر است که به سلامتی ما کمک میکند؟

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا به ما نمی‌گویند که سیگار نکشید تا سالم بمانید و به جای آن می‌گویند: هر نخ سیگار سه دقیقه از عمر ما را کمتر می‌کند.

ترس از دست دادن به شکل دیگری هم خودش را نشان میدهد و نامگذاری دیگری هم برای آن وجود دارد و آن اثر مالکیت است.

فرض کنید که الان یک پراید پنج سال کار کرده که تصادف هم داشته و فرسوده شده، کنار خیابان قرار داشته باشد. شما هم بخواهید آن را قیمت گذاری کنید. قیمتی که برای آن تعیین می‌کنید به یک پارامتر مهم بستگی دارد: آیا این پراید متعلق به شماست و قرار است آن را بفروشید؟ یا کنار خیابان پارک شده و مالک آن را نمی‌شناسید؟

تحقیقات نشان می‌دهد که انسانها هر چقدر هم بکوشند منصفانه نظر دهند، روی دارایی‌های خود قیمت بالاتری می‌گذارند. گاهی اوقات این اثر را به صورت یک خطای مستقل شناختی و گاهی اوقات به عنوان شکلی از نمایش ترس از دست دادن در نظر می‌گیرند. من اگر بخواهم این پراید که مالک آن را نمی‌شناسم قیمت بگذارم، آن را ده میلیون تومان ارزش گذاری می‌کنم. اما اگر بخواهی به من پول بدهی تا مالکیت آن را از دست بدهم و به تو واگذار کنم باید یازده میلیون تومان به من بدهی!



مردی که در متروی تهران - کرج فال حافظ می فروشد
فالها را روی پای همه مشتریان می گذارد و بدون اینکه حرف بزند
تا انتهای واگن می رود.
سپس برمی گردد و فالها را جمع می کند و به هر یک از مسافران می گوید
فالتان را می خواهید یا من آن را بردارم؟
او توضیح می دهد که برای مردم خریدن فال سخت است
اما باز نکردن و از دست دادن فالی که همین الان روی پای آنها ست
سخت تر است!

اجازه بدهید یک نکته مهم را با هم بررسی کنیم:

ترس از دست دادن به عنوان یک تصمیم تک و انفرادی، قابل درک است. به عنوان مثال اگر فقط یک بار در زندگی فرصت شرکت در یک سرمایه گذاری را داشته باشید و به شما بگویند که یا در آن ۱۰٪ می بازید و یا ۱۵٪ به دست می آورید، می توان درک کرد که شما بگویید: من این بازی را دوست ندارم. به دارایی فعلی خود راضی هستم و دلیلی نمی بینم که ۱۰٪ آن را از دست بدهم. حتی اگر سمت دیگر آن ۱۵٪ سود باشد.

اما اگر ترس از دست دادن را به عنوان یک سلسله تصمیم در زندگی نگاه کنیم ماجرا فرق می کند. اگر تعداد این تصمیم های سرمایه گذاری زیاد و زیادتر شوند، با توجه به احتمال برابر برد و باخت، شما در بلندمدت به ازاء هر ۱۰٪ باخت خود ۱۵٪ برد خواهید داشت و این یعنی در بلند مدت ۵٪ رشد مالی را تجربه کرده اید.

اجازه بدهید اینجا از جمله کانمن استفاده کنیم که: انسانها فقط وقتی حاضر هستند ریسک از دست دادن ۱۰٪ سرمایه خود را بپذیرند که امید کسب ۲۰٪ سود وجود داشته باشد. در حالی که زندگی پر از فرصتهایی است که به ازاء ۱۰٪ ریسک باختن، سودی بیش از ۱۰٪ و کمتر از ۲۰٪ را وعده می‌دهد. به عبارتی، فرصتها و امتیازات زیادی در زندگی و سرمایه‌گذاری و انتخابهای ما وجود دارد که دست نخورده باقی می‌مانند و کسی برای کسب آنها تلاش نمی‌کند.

تمرین:

تبعات مثبت و منفی ترس از دست دادن در تصمیم‌گیری‌های روزمره ما چیست؟

تبعات مثبت و منفی ترس از دست دادن در تصمیم‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری ما چگونه است؟

اثر لنگر انداختن چیست؟ چگونه می‌توان این سوگیری شناختی را کاهش داد؟

اثر لنگر انداختن (Anchoring Effect) که آن را به خطای تکیه گاه ذهنی نیز ترجمه کرده‌اند، یکی از خطاهای شناختی است که باعث می‌شود ما در برآوردها و تخمین زدن اشتباه عمل کنیم.

در این بخش ابتدا مفهوم لنگر انداختن ذهن را توضیح می‌دهیم و سپس به راههای کاهش این خطا می‌پردازیم.

برای این‌که با مفهوم لنگر انداختن آشنا شویم، ابتدا به دو مثال فرضی اشاره می‌کنیم. سعی کنید هر یک از این مثال را جزء به جزء در ذهن خود تصور کنید:

مثال اول: برآورد قیمت پروژه

یک تیم مشاوره مدیریت طی جلسات متوالی که با شرکت شما و مدیران ارشد شرکت داشته، مدیران را قانع کرده که شرکت به یک برنامه‌ی شش ماهه‌ی مهندسی مجدد فرایندها نیاز دارد.

شما هیچ برآوردی از قیمت چنین پروژه‌ای ندارید و از خود تیم می‌پرسید که پیشنهادشان چقدر است.

آن‌ها توضیح می‌دهند که چنین پروژه‌ای را پیش از این در یک شرکت دولتی بزرگ با قیمت پانصد میلیون تومان انجام داده‌اند، اما انتظار ندارند شرکت شما - که یک مجموعه‌ی خصوصی متوسط است، چنین پولی را پرداخت کند.

مثال دوم: فروش محصول ما در سال نخست چقدر خواهد بود؟

طی یک مذاکره تجاری در حال اخذ قرارداد نمایندگی فروش یک شرکت بزرگ تولیدی هستید.

این شرکت از شما می‌پرسد که «در سال اول چقدر می‌توانید بفروشید؟»

می‌دانید که پاسخ این سوال بر روی سایر شرایط قرارداد نیز تأثیر دارد و اگر نتوانید فروش بالایی را برای سال اول اعلام کنید، حتی ممکن است قرارداد را به کلی از دست بدهید.

با وجود اهمیت بحث، شما هیچ برآورد اولیه‌ای ندارید که در سال اول چقدر می‌توان فروخت. در این میان، طرف مقابل می‌گوید که در دو قرارداد مشابه در همین شهر، یک شرکت فروش دو میلیاردی سال اول و شرکت دیگر فروش دو میلیارد و دویست میلیون تومانی را متقبل شده‌اند.

مثال‌های بالا دو ویژگی مشترک دارند:

- شما اطلاعات دقیقی از نرخ و رقم مناسب ندارید و شرایط هم به گونه‌ای است که نمی‌توان از ابهام مسئله چندان کاست.
- یک نقطه‌ی شروع اولیه به شکل رسمی یا غیر رسمی برای فکر کردن و تحلیل کردن و ارزیابی گزینه‌ها مطرح می‌شود.

معمولاً در چنین شرایطی، ذهن ما وارد فرایند اصلاح و تعدیل (Adjustment) می‌شود. به این معنا که سعی می‌کنیم نقطه یا موضع یا عدد یا برآورد اولیه را تغییر داده و اصلاح کنیم تا عددی واقعی‌تر به دست آید.

مثلاً در مورد قیمت پروژه، ممکن است شما چنین مسیری را در ذهن خود طی کنید:

پانصد میلیون تومان خیلی زیاد است. آن شرکت ۴۰۰۰ نفر پرسنل دارد و ما فقط یک شرکت ۱۰۰ نفری هستیم. البته درست است که فرایندها تابع تعداد افراد نیستند، اما حداقل باید آن پول نصف شود (۲۵۰ میلیون تومان).

ضمناً آن شرکت دولتی را می‌شناسم و می‌دانم که در پرداخت پول به بعضی مشاوران، دست‌ودل‌بازانه برخورد می‌کنند. همین ۵۰۰ میلیون را اگر شرکت دولتی دیگری بود، شاید ۴۰۰ میلیون می‌داد. پس من هم باید باز پایین‌تر بیایم (۲۵۰ را مثلاً به ۲۰۰ میلیون تومان کاهش می‌دهید).

ضمناً اگر من از ابتدا بگویم ۲۰۰ میلیون را قبول دارم، قرارداد با عددی بالاتر از ۲۰۰ بسته می‌شود. پس بهتر است من پیشنهاد اولیه‌ام را ۱۰۰ میلیون اعلام کنم.

آیا اثر لنگر به خاطر عدم تقارن اطلاعات است؟

ممکن است با خود بگویید ریشه‌ی اثر لنگر به توزیع نابرابر اطلاعات است. در هر دو مثالی که مطرح شد، طرف مقابل اطلاعات بیشتری دارد.

مثلاً شما تا حالا قرارداد مهندسی مجدد فرایند نداشته‌اید، اما طرف مقابل قراردادهای متعددی در این زمینه داشته است. درباره‌ی مسئله‌ی نمایندگی فروش هم، طرف مقابل قراردادهای متعددی در این زمینه منعقد کرده و شما تازه کار محسوب می‌شوید.

پس ممکن است شما به علت کمبود نسبی اطلاعات، ناخواسته تحت تأثیر طرف مقابل قرار بگیرید.

تکته‌ی عجیب این است که اثر لنگر به عدم تقارن اطلاعات محدود نیست. آزمایش‌های متعددی نشان داده‌اند که حتی یک عدد اولیه‌ی تصادفی هم، می‌تواند ما را گمراه کند:

فرض کنید کسی از شما بپرسد سه رقم آخر شماره تلفن شما چیست و شما هم مثلاً عدد ۶۵۲ را اعلام کنید.

حالا اگر از شما بپرسد که «به نظر تان این رشد در چه سالی به دنیا آمده»، احتمالاً برآورد شما به سمت ۶۵۲ سوگیری پیدا خواهد کرد (البته فرض ما بر این است که این آزمایش در مقیاس بزرگ مثلاً یک گروه صد نفری انجام شده و ضمناً یک گروه کنترل هم وجود دارند که مستقیماً از آن‌ها خواسته شده سال تولد این رشد را حدس بزنند).

برای کاهش اثر لنگر ذهنی چه باید کرد؟

اثر لنگر ذهنی یا Anchoring اکنون نزدیک به نیم قرن است که شناخته شده است و بسیاری از بزرگان دنیا درباره‌اش گفته و نوشته‌اند یا تحقیق‌هایی را در این زمینه انجام داده‌اند.

از سوی دیگر، ماهیت این خطا به گونه‌ای است که هر روز و در هر شرایطی ممکن است ما گرفتارش شویم و طبیعتاً هر یک از ما هزینه‌ی قابل‌توجهی را برای این خطا تحمل کرده‌ایم و خواهیم کرد. پس طبیعی است بپرسیم چه راهکارهایی وجود دارد که بتواند احتمال گرفتار شدن در دام این خطا را کاهش دهد؟

در ادامه برخی از این روش‌ها را مرور می‌کنیم:

در تصمیم‌گیری برای تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات بیشتر وقت بگذارید

همه‌ی مثال‌های اثر لنگر یک ویژگی مشترک دارند و آن ویژگی این است که فرد، اطلاعات دقیق و کافی در اختیار نداشته است.

واضح است که اگر شما سال تولد این رشد را بدانید، یا از آمار فروش شرکت‌های متعددی در اطراف خود خبر داشته باشید، به سادگی گرفتار اثر لنگر نخواهید شد.

پس طبیعتاً اولین پیشنهاد این است که چه در مذاکره و چه در شرایط اتخاذ هر تصمیم دیگر، از فاز گردآوری اطلاعات به سرعت عبور نکنید. اگر قرار است نمایندگی فروش یک محصول را در اختیار بگیرید، بسیار مهم است که فروش آن محصول را بدانید.

به طور کلی، کسب هر نوع اطلاعاتی – هر چقدر هم غیردقیق – بهتر از نداشتن اطلاعات است.

فرض کنیم می‌خواهید در قالب یک قرارداد فرنچایز، یک شعبه از یک رستوران زنجیره‌ای بزرگ را افتتاح کنید.

درست است که فروش شعبه‌ها کاملاً با تغییر موقعیت جغرافیایی تغییر می‌کند، اما باز هم دانستن فروش چند شعبه‌ی مختلف، بهتر از این است که فروش هیچ شعبه‌ای را ندانید.

البته احتمالاً کسی راحت فروشش را به شما نخواهد گفت.

بنابراین مجبورید در اولین ساعات کاری به آنجا سر بزنید و غذا سفارش بدهید و در پایان ساعات کاری هم دوباره سر بزنید و غذا سفارش دهید. از روی اختلاف شماره‌ی فاکتورها می‌توانید تعداد سفارش‌ها را با کمی خطا به دست بیاورید و اگر آن را در برآورد متوسط قیمت هر فاکتور ضرب کنید، یک حدس اولیه از فروش روزانه خواهید داشت.

البته باید این تجربه را در چند روز مختلف هفته و همین‌طور در چند شعبه‌ی متفاوت تکرار کنید.

اما قطعاً دانستن این اعداد به شما برای تصمیم‌گیری بهتر کمک خواهند کرد.

در مذاکرات از طرح یک پیشنهاد اولیه‌ی پایین خجالت نکشید

هیچ ایرادی ندارد که شما به شرکت مشاور بگویید ده میلیون تومان برای پروژه در نظر گرفته‌اید و سپس آن‌ها وادار شوند قرارداد پانصد میلیون تومانی را به شما گوشزد کنند.

به هر حال اگر شما به اندازه‌ی طرف مقابل اطلاعات داشتید، الان جای او تشسته بودید. پس به عنوان کسی که در این سمت می‌نشسته، حق شماست که «ندانید» و «برآورد اشتباه داشته باشید».

اگر قرار است ذهن شما جایی لنگر بیاندازد، چه بهتر که روی بودجه‌ی محدود خودتان لنگر بیاندازد تا پیشنهاد بالایی که طرف مقابل مطرح می‌کند.

در تصمیم‌گیری از لنگرهای ذهنی متعدد استفاده کنید

شاید نتوان اثر لنگر ذهنی را به شکل کامل حذف کرد، اما می‌توان این اثر را با ایجاد همزمان لنگرهای متعدد تضعیف کرد.

فرض کنیم می‌خواهید فروش سال بعد شرکت‌تان را برآورد کنید.

ساده‌ترین روش این است که فروش امسال را می‌بینید و درصدی به آن اضافه می‌کنید. با این کار فروش امسال را به لنگر ذهنی و تحلیلی تبدیل کرده‌اید. در حالی که می‌دانیم شرایط کشور بسیار متغیر است و داخل کسب و کار هم ابهام‌های زیادی وجود دارد. به عبارت دیگر، تکیه کردن به فروش پارسال برای پیش‌بینی فروش امسال، می‌تواند خطاهای جدی داشته باشد.

سعی کنید چند عدد دیگر را هم روز میز بگذارید و سپس، به سراغ حدس زدن و تحلیل کردن بروید.

مثلاً به این عددها فکر کنید:

- متوسط فروش سه سال قبل چقدر بوده است؟
- در پرفروش‌ترین هفته‌ی سه سال اخیر چقدر فروختیم؟
- در کم‌فروش‌ترین هفته‌ی سال گذشته چقدر فروختیم؟
- اگر تمام هفته‌های سال مثل هفته‌ی کم فروش باشد، جمع فروش چقدر خواهد شد؟
- اگر تمام هفته‌ها مثل هفته‌ی پرفروش باشد، فروش‌مان چقدر خواهد شد؟

هر یک از این اعداد می‌توانند یک لنگر ذهنی ایجاد کنند. حالا که انواع سناریوهای محتمل و غیرمحتمل را نوشتید، دیگر اسیر یک عدد نخواهید بود.

می‌توانید پس از این محاسبات، همه‌ی اعداد و ارقام را کنار بگذارید و سرگرم پیش‌بینی فروش سال آینده شوید.

از «تخمین نقطه‌ای» اجتناب کنید

مطالعات متعدد نشان می‌دهند که اثر لنگر خودش را بیشتر روی تخمین نقطه‌ای نشان می‌دهد تا تخمین محدوده. (+)

به عبارت دیگر ما ممکن است در برآورد متوسط قیمت فروش ملک در شهر خودمان گرفتار اثر لنگر شویم، اما در تخمین محدوده معاملات (کمترین و بیشترین قیمت‌های معامله) خطای کمتری خواهیم داشت.

در مثال قرارداد مشاوره مدیریت، قبل از جلسه با خودتان فکر کنید (یا از همکاران‌تان بپرسید) که:

- ارزان‌ترین قراردادی که در یک سال اخیر در کشور با عنوان مهندسی مجدد امضا شده، می‌توانسته چه قیمتی داشته باشد؟
- گران‌ترین قراردادی که این عنوان را داشته می‌توانسته چه قیمتی داشته باشد؟

اگر هم برای اجاره‌ی ملک به بنگاه می‌روید، از همین تکنیک استفاده کنید.

احتمالاً طرف مقابل می‌کوشد شما را روی یک نقطه متمرکز کند (همین دیشب این‌جا یک قرارداد به مبلغ X امضا کردیم).

اما شما باید تلاش کنید به یک محدوده دست پیدا کنید تا اثر لنگر کم‌رنگ شود (ارزان‌ترین ملکی که در این چند ماه در این منطقه اجاره داده شده کجا بوده؟ گران‌ترین کجا بوده است؟)

اصلاً مهم نیست که ارزان‌ترین ملک، برای نیاز شما مناسب هست یا نیست؛ مهم این است که شما در دام لنگر ذهنی رها شوید.

آیا لنگرهای ذهنی به لنگرهای عددی محدود هستند؟

اصطلاح Anchoring یا لنگرهای ذهنی دو معنای عام و خاص دارد. معنای خاص و محدودتر آن که معمولاً به شکل Anchoring & Adjustment (لنگر و تعدیل) مطرح می‌شود، به لنگرهای عددی اشاره دارد.

اما لنگر یا تکیه‌گاه ذهنی می‌تواند معنای عام و گسترده‌تری هم داشته باشد. به عنوان دو نمونه از لنگرهای عام می‌توان لنگر روی اولین گزینه و لنگر روی اولین معیار اشاره کرد.

لنگر روی اولین گزینه الزاماً کمی نیست. مثلاً فرض کنید برای انتخاب محل جدید دفتر شرکت‌تان، منطقه‌ای از شهر در ذهن‌تان تداعی می‌شود و در نهایت هم هر اتفاقی می‌افتد، خیلی نمی‌توانید از آن منطقه فاصله بگیرید. در این حالت هم گرفتار لنگر روی اولین گزینه شده‌اید.

در مورد لنگر روی معیار، می‌توان از خرید خودرو مثال زد. معمولاً معیارهای خرید خودرو متعدد هستند (از جمله کیفیت، قیمت، حجم موتور، ایمنی و میزان کارکرد). اما بعضی از ما در عین این‌که همه‌ی معیارها را کمابیش مهم می‌دانیم، در هنگام ارزیابی گزینه‌ها به شکل ناخودآگاه روی یکی از این معیارها لنگر می‌اندازیم و در وزن‌دهی و سنجش گزینه‌ها، تقریباً تمام وزن را روی همان یک معیار قرار می‌دهیم.

اصطلاح Anchoring بدون Adjustment معمولاً به معنای گسترده‌تر آن (شبیه مثال‌هایی که گفته شد) اشاره دارد.

چگونه می‌توانم مطالعات و مقالات دانشگاهی مربوط به اثر لنگر انداختن را پیدا کنم؟

تمرین آیا تجربه‌ای در ذهن دارید که گرفتار لنگر ذهنی شده باشید؟

این تجربه می‌تواند در مذاکره با دیگران بوده باشد، یا در برآوردهایی که در خلوت خودتان برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی انجام داده‌اید.

تعارض شناختی (ناهماهنگی شناختی)

آیا تا به حال پیش آمده است که هم‌زمان با انجام یک کار، به خاطراتی که مجبور شده‌اید آن کار را انجام دهید، حس دلگیری و ناراحتی و نارضایتی را تجربه کنید؟

بسیاری از ما در طول زندگی خود، بارها چنین وضعیتی را تجربه می‌کنیم و در میان دوستان و آشنایان نیز، نمونه‌های فراوان آن را می‌بینیم:

- دوست دارید در کشور بمانید، اما هم‌زمان در حال پیگیری برنامه‌ی مهاجرت خود هستید.
- از بی‌فایده بودن تحصیلات تکمیلی می‌گویید و در همان زمان، در جستجوی یک کلاس خوب و موثر هستید تا احتمال قبولی شما را در آزمون کارشناسی ارشد افزایش دهد.
- از فساد گله‌مندید؛ اما خود در حال اجرای یک تصمیم غیراخلاقی یا یک رفتار نادرست هستید.
- از بدی‌های سیگار می‌گویید و با مطالعات متعددی که درباره‌ی زیان‌های جبران‌ناپذیر آن وجود دارد، آشنایید؛ اما همچنان به سیگار کشیدن ادامه می‌دهید.

بسیار خوش‌بینانه است که فرض کنیم انسان‌ها دقیقاً به همان شکلی که دوست دارند، زندگی می‌کنند.

معمولاً واقعیت بیرونی در اطراف ما، ناهماهنگی‌های فراوانی با دنیای ذهنی ما دارد. ضمن این‌که در همان دنیای ذهنی‌مان هم، معمولاً هماهنگی مطلق برقرار نیست.



سوال‌هایی که تا این‌جا مطرح کردیم، مقدمه‌ای هستند تا به بحث ناهماهنگی شناختی یا تعارض شناختی (Cognitive Dissonance) بپردازیم. نظریه‌ای که لئون فستینگر در سال ۱۹۵۷ مطرح کرد و به سرعت مورد توجه روانشناسان قرار گرفت.

مغز: انباری انباشته از همه‌ی دانسته‌ها و شناخت ما از خود و جهان

پیش از این‌که با مفهوم **ناهماهنگی شناختی** آشنا شویم، باید ببینیم منظور از **شناخت چیست**.

با شنیدن واژه‌ی **شناختی** در اصطلاح **ناهماهنگی شناختی** یا **تعارض شناختی**، سراغ مفاهیم پیچیده‌ای که در **روانشناسی شناختی** مطرح می‌شود نروید.

با خواندن کتاب فستینگر (**A Theory of Cognitive Dissonance**) به نتیجه می‌رسید که او همه‌ی واژه‌های دانش و شناخت و تجربه و رویدادهای بیرونی و خاطرات را در کنار یکدیگر و حتی به جای یکدیگر به کار می‌برد و تأکید دارد که منظور از **شناخت**، همه‌ی آن چیزی است که در ذهن ما **انباشته** شده است.



موارد بالا از دید فستینگر،

تنها نمونه‌هایی از المان‌های تشکیل‌دهنده‌ی شناخت هستند. همه‌ی آنچه درباره‌ی خودمان و دیگران در مغز انباشته شده، بخشی از شناخت ذهنی ما از جهان را می‌سازند.

منظور از **ناهماهنگی شناختی چیست**؟

فستینگر می‌گوید که هر دو قطعه‌ی کوچکی از این توده‌ی انباشته‌ی شناخت را بردارید، رابطه‌ی بین آن‌ها از سه حالت خارج نیست:

- به هم هیچ ارتباطی ندارند: من می دانم پیراهتم آبی است. هم چنین می دانم تهران پایتخت ایران است.
- با هم ارتباط دارند و هماهنگ هم هستند: من می دانم سیگار ضرر دارد. ضمناً سیگار نمی کشم.
- با هم ارتباط دارند اما ناهماهنگ هستند: من از رشوه دادن بدم می آید. امروز رشوه دادم.

فستینگر برای حالت سوم، اصطلاح Cognitive Dissonance را به کار می برد.

اصطلاحی که در فارسی به ناهماهنگی شناختی و گاه به تعارض شناختی ترجمه شده است.

اجازه بدهید چند مثال دیگر از ناهماهنگی شناختی را با هم مرور کنیم:

سه دانسته‌ی زیر در کنار هم، ناهماهنگی شناختی ایجاد می کنند:

- من به X رای داده‌ام.
- من به صداقت اعتقاد دارم.
- X صادق نیست.

دو دانسته‌ی زیر در کنار هم، ناهماهنگی شناختی ایجاد می کنند:

- برای من امنیت شغلی کارمندان توانمند شرکت مهم است.
- امروز قرار است قرارداد دو نفر از کارمندان توانمند شرکت را به خاطر رکود اقتصادی، تمدید نکنیم.

دو دانسته‌ی زیر نیز در کنار هم، ناهماهنگی شناختی ایجاد می کنند:

- مطالعه کار بسیار ارزشمندی است.
- من مطالعه نمی کنم.



کسی که با انتخاب خود و بدون اجبار دیگران،
تصمیم به ترک سیگار گرفته و این نکته را هم با غرور به همه اعلام کرده،
اکنون که دوباره گرفتار سیگار شده،
و گهگاه به دور از چشم دیگران سیگار می کشد،
پیوسته فشار ناشی از ناهماهنگی شناختی را تجربه می کند.

به خاطر داشته باشید که فستینگر، رفتار را هم در گروه دانسته ها طبقه بندی می کند. مثلاً می گوید من سیگار می کشم درست مثل این است که بگوییم من می دانم که سیگار می کشم. پس این را هم می توان به عنوان یکی از المان های شناخت ذهنی، در نظر گرفت.

تحمل ناهماهنگی شناختی و تعارض ذهنی، ساده نیست

فستینگر معتقد است که این ناهماهنگی ها، نوعی فشار ذهنی ایجاد می کنند.

البته قرار نیست همه ی ناهماهنگی ها به یک اندازه برای ما فشار ایجاد کنند و فشار ناشی از هر یک از این ناهماهنگی ها، به اهمیت موضوع شان بازمی گردد.

فشار ناشی از ناهماهنگی شناختی، ممکن است به شکل کم خوابی و بی خوابی، زیاد خوابیدن، پناه بردن به الکل و مواد مخدر، رفتارهای عصبی، بی حوصلگی یا نشانه های دیگر، بروز پیدا کند.

اما تحمل این ناهماهنگی ها برای مدت طولانی امکان پذیر نیست.

بنابراین باید به هر شکل ممکن، این تعارض از بین رفته یا لاقط کمرنگ شود.

مکانیزم های متعددی برای کاهش و حذف این تعارض ها و ناهماهنگی ها قابل تصور است:

- **انکار:** من اصلاً سال قبل هم در مورد ترک سیگار، جدی نگفتم. آن حرف‌ها، فقط شوخی‌های آخر یک مهمانی بودند.
 - **تغییر رفتار و عادت‌ها:** از این به بعد، می‌کوشم بیشتر کتاب بخوانم.
 - **گردآوری یا ایجاد اطلاعات جدید (توسعه‌ی شناخت):** (اگر یک‌جا هم تصمیم غیراخلاقی گرفته‌ام، حالا با رفتارهای اخلاقی و کارهای خیر، آن قدر به بهبود تصویری که از خود در ذهن دارم کمک می‌کنم، که آن معدود رفتارهای منفی، در میان این‌ها گم شوند.
- اما همیشه و همه‌جا، استفاده از این شیوه‌ها ممکن و ساده نیست.
- به همین علت، ما به سراغ تغییر باورهای خود می‌رویم. به عبارت دیگر، تغییر باورها یا ارائه‌ی تفسیر متفاوتی از آن‌ها، می‌کوشیم تعارض را از بین ببریم.
- دوباره به مثالی که در ابتدای درس مطرح کردیم فکر کنید:
- مطالعه کار بسیار ارزشمندی است.
 - من مطالعه نمی‌کنم.
- اگر حوصله و انرژی و انگیزه برای مطالعه‌ی بیشتر نداشته باشیم، یک روش رفع ناهماهنگی شناختی این است که به جای کتاب خواندن، **تعریف مطالعه** را عوض کنیم:
- «اصلاً همین که من در شبکه‌های اجتماعی عضو هستم و چند اکانت بسیار فاخر و علمی را دنبال می‌کنم، خود شکلی از مطالعه است. مطالعه‌ی کاغذی متعلق به هزاره‌های قبل است و اکنون دنیا تغییر کرده.»
- کسی هم که با فساد مخالف است و خود برای انجام کارش رشوه داده، ممکن است به سراغ توجیه دیگری برود:
- وقتی از فساد حرف می‌زنیم، منظورمان فساد سیستمی است. نه فسادهای کوچک موردی.
- ضمن این‌که اصلاً چیزی که من دادم، رشوه نبود؛ چون ارزش مادی چندانی نداشت.
- این زیرکی من بود که با یک هدیه‌ی کوچک، توانستم دیدگاه و نگرش آن کارمند (یا مدیر) را نسبت به خودم تغییر دهم.
- بعد از تغییر تعریف از رشوه به هدیه و نیز تأکید بر فساد سیستمی، حالا فرد می‌تواند هم – به سبک سابق – به کار روزمره‌ی خود بپردازد و هم دم از مخالفت با فساد و مبارزه با فساد بزند و خود را فردی خوش‌فکر و قانون‌مدار و اخلاق‌محور جلوه دهد.
- از تخم مرغ دزد تا شتر دزد**
- همه‌ی ما این ضرب‌المثل معروف را شنیده‌ایم که تخم مرغ دزد، در نهایت شتر دزد می‌شود.

اگر فستینگر این‌جا بود و این ضرب‌المثل را می‌شنید، بی‌تردید آن را به نظریه‌ی خود ربط می‌داد و می‌گفت: کسی که تخم‌مرغ را می‌دزد، برای حل ناهماهنگی شناختی، به تدریج و به صورت ناخودآگاه، تعریف خود را از دزدی تغییر می‌دهد و ذهنیت خود را به شکلی بنا می‌کند که بتواند تخم‌مرغ دزدی را در خود حل کند.

همین مسئله باعث می‌شود برداشتن گام بعدی (مثلاً دزدیدن خود مرغ) برای او ساده‌تر باشد.

همین مسیر اقدام، اصلاح نگرش و باز شدن راه برای اقدام بزرگ‌تر، او را به تدریج تا دزدی شتر هم خواهد رساند.

ناهماهنگی شناختی: از یک فرض ساده تا یک نظریه‌ی مستحکم

در معرفی لئون فستینگر توضیح دادیم که او معمولاً بر اساس تجربیات و تحلیل شخصی، نظریه‌ای را مطرح می‌کرد و بار اثبات و بررسی‌های دقیق‌تر بر اساس روش علمی، بر شانه‌ی دانشمندان پس از او می‌افتاد.

این نظریه هم، مانند بسیاری از حرف‌ها و نظریات دیگر فستینگر (مثلاً مقایسه اجتماعی)، همین مسیر را طی کرده است.

به این صورت که ابتدا صرفاً یک پیشنهاد تجربی بود و بعدها، مطالعات علمی و بررسی‌های آزمایشگاهی و عملی، از آن حمایت کردند. (+)

کوری تصمیم‌گیری یا نابینایی در تحلیل انتخاب‌ها

طی نیم‌قرن اخیر، مصدق‌های فراوانی از ناهماهنگی شناختی یافته شده است. از مذاکره تا فروش و از رابطه عاطفی تا #استعفا و ترک رابطه‌ی شغلی، نمونه‌های فراوانی از کارکرد ناهماهنگی شناختی، مشاهده و تجربه شده‌اند.

یکی از جذاب‌ترین نتایج ناهماهنگی شناختی که اتفاقاً با درس تصمیم‌گیری هم ارتباط دارد، کوری تصمیم‌گیری یا نابینایی در تحلیل انتخاب‌هاست. در زبان انگلیسی از دو اصطلاح Choice Blindness و Decision Blindness برای توصیف این وضعیت استفاده می‌شود. (+/+/+).

کوری تصمیم‌گیری به این معناست که ما گاهی خاطرات مربوط به شرایط تصمیم‌گیری خود را (خصوصاً با گذر زمان و فراموش کردن جزئیات) فراموش می‌کنیم. اما متوجه این وضعیت نمی‌شویم و درک نمی‌کنیم که اکنون نسبت به مکانیزم انتخاب خود در گذشته، بینایی کافی نداریم.

به این مثال‌ها توجه کنید:

رتبه و امتیاز شما در کنکور، زمانی در حدی بوده که فقط می‌توانست‌اید به رشته‌ی X بروید و شما هم همین رشته را انتخاب می‌کنید.

مدت‌ها از این ماجرا می‌گذرد و به تدریج، شرایطی را که شما را به این انتخاب وادار کرده، فراموش می‌کنید.

حالا ممکن است وقتی از شما علت انتخاب رشته‌ی X را بپرسند، فهرستی از علت‌ها و انگیزه‌های خود را بیان کنید. فهرستی که هرگز در زمان تصمیم‌گیری در ذهن‌تان نبوده است.

برای انجام یک فعالیت مشخص، با جستجو در وب به دو نرم‌افزار X و Y می‌رسید.

نرم‌افزار X از همان ابتدا از شما می‌خواهد که مبلغ مشخصی را پرداخت کرده و آن را خریداری کنید.

اما نرم‌افزار Y نسخه‌ی آزمایشی دارد و به شما اجازه می‌دهد تا مدتی از آن استفاده کنید.

جدای از این نکته‌ی بدیهی که استفاده از نسخه‌ی آزمایشی، فرصتی برای آشناتر شدن بیشتر با نرم‌افزار است، ناپینایی تصمیم‌گیری هم می‌تواند به کمک فروشنده بیاید.

مدتی بعد، ممکن است به خاطر نیاورید که علت انتخاب Y به جای X، پولی بودن X بوده است. بلکه ذهن شما یک **روایت هماهنگ** از ماجرا ساخته و شما، مجموعه‌ای از نقاط قوت و قابلیت‌ها را به عنوان علت انتخاب Y بیان می‌کنید.

هم‌چنین، اگر همین لحظه به شما بگویند که چرا از این برتد گوشی استفاده می‌کنی، به خاطر نیاورید که در زمان خرید، برای خرید گوشی دیگری، ۱۰٪ کمبود بودجه داشته‌اید، یا این که در ساعت مراجعه به مرکز خرید، فروشگاه‌های متعددی بسته بوده‌اند و این گوشی، حاصل انتخاب از میان گزینه‌های معدود موجود است.

به همین خاطر، به شرح قابلیت‌ها و توانایی‌های ویژه‌ی گوشی خود می‌پردازید و آن‌ها را علت اصلی انتخاب گوشی در نظر می‌گیرید.

آزمایش پیترویهانسن و همکارانش، یکی از گزینه‌های معروف در این زمینه است. (+)

آن‌ها چند زوج عکس چهره را به افراد مختلف نشان می‌دادند و می‌گفتند که در هر زوج، کدام چهره زیباتر است؟

بعد از مدتی، عکسی را دوباره به همان افراد نشان دادند و پرسیدند: چرا این چهره را انتخاب کردی؟

اما یک کار زیرکانه انجام شده بود: عکس‌هایی که به افراد نشان می‌دادند، عکس‌های انتخاب شده‌ی آن‌ها نبود.

جز درصد کمی از افراد (حدود ۱۰٪)، هیچ‌کس نفهمید که این عکس‌ها را انتخاب نکرده بوده و اتفاقاً همگی، با انواع توضیحات و توصیفات، علت زیباتر بودن عکس را شرح دادند.

جالب این‌جاست که ۸۴٪ شرکت‌کنندگان در پایان آزمایش، در پاسخ به این سوال که آیا تعویض عکس‌ها را متوجه می‌شوید، گفته بودند که حتماً تغییر و تعویض عکس‌ها را متوجه خواهند شد.

ذهن ما انسان‌ها، نمی‌تواند شکاف میان **نیت و انتخاب** را به‌سادگی پر کند.

به همین علت، حتی اگر من موی بلوند دوست داشته باشم و به من بگویند «تو فردی با موی سیاه را به عنوان فرد زیبا انتخاب کردی»، مسئله را معکوس حل می‌کنم و با خود می‌گویند: موی سیاه در مورد برخی چهره‌ها، واقعاً زیبایی‌آفرین است.

تذکر پایانی: به‌خاطر داشته باشید که ما در روانشناسی و علوم انسانی، در مورد نتایج آماری و رفتارهای غالب حرف می‌زنیم و نه پدیده‌های قطعی.

بنابراین اگر مواردی را می‌بینید که هنوز پس از مدت‌ها، فرد به خوبی تصمیم‌های اولیه‌اش را تحلیل می‌کند و پس از تکرار یک تصمیم یا رفتار، هنوز هم به دقت می‌تواند آن را توضیح دهد، تعجب نکنید.

اگر مکانیزم ناهماهنگی شناختی قرار بود ۱۰٪ قطعیت داشته باشد، همی دزدان تخم مرغ را به عنوان مجرمانه‌ی هواپیماربای بالقوه، دستگیر و زندانی می‌کردند.

ضمن این‌که همین درس، با این هدف تنظیم شده که ما، این مکانیزم را بهتر بشناسیم و بتوانیم تا حدی آن را مدیریت کنیم.

یکی از کاربردهای تکنیک ثبت و مرور تصمیم‌ها هم، اتفاقاً کاهش اثر این خطای شناختی است.

تمرین

آیا در اطراف خود مصداق‌هایی از کوری تصمیم‌گیری را مشاهده کرده‌اید؟ به عبارتی، آیا کسانی را دیده‌اید که امروز وقتی تصمیم‌های گذشته خود را مرور و تحلیل می‌کنند، به اصول و معیارهایی اشاره می‌کنند که می‌دانید در زمان تصمیم‌گیری، معیار انتخاب آن‌ها نبوده است؟

در مرور تصمیم‌های مهم زندگی خودتان، آیا انتخاب‌هایی را در ذهن دارید که حدس بزنید در مورد برخی از آنها گرفتار پدیده کوری تصمیم‌گیری هستید؟

خطای درک نادرست دامنه ارزیابی و مقیاس مسئله

اگر از کسی بخواهید چند خطای شناختی را، برای شما فهرست کند، احتمالاً مواردی مانند خطای تایید خود و تمرکز بر آخرین اطلاعات و حفظ وضعیت موجود، نخستین مصداق‌هایی است که به خاطر خواهد آورد.

خطای شناختی دیگری وجود دارد که به اندازه‌ی آنها مشهور و مطرح نیست، اما نقش مهمی قضاوت‌های نادرست ما ایفا می‌کند.

درس حاضر را به این خطا، که اصطلاحاً درک نادرست از وسعت حوزه تصمیم‌گیری نامیده می‌شود، اختصاص داده‌ایم.

اجازه بدهید این بحث را با یک سوال شروع کنیم.

چقدر حاضرید مالیات بیشتری پرداخت کنید؟



هر روز تعداد زیادی پرنده، در آبهای آلوده به لکه‌های نفت می‌میرند. برای مقابله با این مشکل، یک طرح زیست محیطی طراحی شده است. به این صورت که با قرار دادن تور بر روی لکه‌های نفتی، تا زمانی که لکه‌ها به صورت کامل پاک‌سازی شوند، از نشستن پرنده‌ها بر روی این لکه‌ها و مرگ‌شان جلوگیری شود.

هزینه این طرح قرار است از طریق مالیاتی که از شهروندان گرفته می‌شود تامین شود.

برای کمک به حل این مشکل، حاضرید سالیانه چقدر مالیات بیشتر پرداخت کنید؟

این سوال، مربوط به آزمایشی است که دنیل کانمن در کتاب خود تحت عنوان انتخاب‌ها، ارزش‌ها و چارچوب‌ها مطرح می‌کند.

در این مطالعه، پاسخ‌دهندگان به سه دسته تقسیم شدند.

به دسته‌ی اول، به جای تعداد زیادی پرنده، دقیقاً گفته شد: ۲۰۰۰ پرنده.

به دسته‌ی دوم به جای تعداد زیادی پرنده گفتند: ۲۰۰۰۰ پرنده.

تعداد پرنده‌ها را به به دسته‌ی سوم، ۲۰۰۰۰۰ عدد اعلام کردند.

اگر فرض کنیم که گروه اول به طور متوسط حاضر باشند X دلار مالیات اضافی برای حفظ جان ۲۰۰۰ پرنده بدهند و متوسط هزینه پیشنهاد شده توسط گروه دوم و سوم، به ترتیب Y و Z دلار باشد، به نظرتان عددهای Y و Z در چه حدود خواهند بود؟

لطفاً قبل از اینکه ادامه متن را بخوانید، لحظه‌ی کوتاهی فکر کنید و تخمین بزنید.

برای مشاهده متوسط افزایش مالیات پیشنهادی گروه دوم و سوم، روی این جمله کلیک کنید

از این خطا تحت عنوان Insensitivity in Scope یا IIS یا حساس نبودن به دامنه مسئله یا درک نکردن مقیاس مشکل نام برده می‌شود.

علت‌های متعددی را می‌توان برای این خطای شناختی حدس زد.

دلیل کاتمن برای توضیح این پدیده، به نکته جالبی اشاره می‌کند:

ما به جای اینکه به مقیاس مشکل توجه داشته باشیم، به یک مصداق از آن مسئله توجه می‌کنیم.

به عبارتی، اکثر ما به عدد ۲۰۰۰ یا ۲۰۰۰۰ یا ۲۰۰۰۰۰ توجه نداریم.

بلکه در ذهن خود، تصویری از یک پرنده آلوده به نفت را تصور می‌کنیم و با خود فکر می‌کنیم که چقدر حاضریم برای این تصویر بدهیم؟

عددی که اعلام می‌کنیم چیزی بین ۷۸ تا ۸۸ دلار و مستقل از تعداد پرندگان است.

در واقع این تصویر غم‌انگیز، حدود ۷۸ تا ۸۸ دلار قیمت دارد.

کاتمن به مطالعات متعدد در حوزه‌های دیگر از جمله بیماری‌ها و سایر موارد اجتماعی هم اشاره می‌کند که همگی، نتایج مشابهی داشته‌اند.

ما در جنبه‌های مختلف زندگی خود، به شکل‌های متفاوتی دچار این خطای شناختی می‌شویم.

اجازه بدهید مثال دیگری را در نظر بگیریم:

چقدر بیشتر حاضرید مطالعه کنید؟

فرض کنید به شما گفته‌اند دانش در جهان طی هر سال دوبرابر می‌شود.

ممکن است به جای طی هر سال، به شما بگویند که دانش جهان، هر ده سال دو برابر می‌شود.

احتمال دیگر هم این است که به شما بگویند دانش موجود در جهان، طی هر دو ماه دو برابر می‌شود.

حالا از شما می‌پرسند که برای همراه شدن با این رشد دانش و عقب نیفتادن از جهان، از امشب حاضرید به صورت منظم چند صفحه کتاب بخوانید؟

چقدر حاضرید به دانشجویان ضعیف کمک کنید؟

به شما می‌گویند که ۱۰٪ از جوانان کشور به خاطر مشکلات مالی، درس خواندن را رها می‌کنند و از شما می‌خواهند که به صورت ماهیانه، مبلغی را برای کمک به این جوان‌ها اختصاص دهید.

در مقایسه با حالتی که آمار ۲۰٪ یا ۴۰٪ را به شما اعلام کنند، احتمالاً مبلغ پیشنهادی شما تفاوت چندانی نخواهد داشت.

چقدر در میزان مصرف آب صرفه‌جویی می‌کنید؟



به ما می‌گویند که مصرف سرانه آب آشامیدنی در ایران، سه برابر (یا پنج برابر یا ده برابر) جهان است.
ما تا چه میزان در مصرف آب صرفه جویی می‌کنیم؟
آیا تغییر این نسبت، تغییری جدی در تصمیم و راهکار ما به وجود می‌آورد؟

چه بپسندیم و چه نپسندیم، بسیاری از تصمیم‌ها و ارزیابی‌های ما، بیش از آنکه با توجه به صورت مسئله بیرونی انجام شوند با توجه به احساس درونی ما انجام می‌شوند.

ما با کمک به فقرا، فقر را از بین نمی‌بریم. بلکه بیشتر در تلاش هستیم تا احساس بهتری داشته باشیم.

همچنین با صرفه جویی در مصرف آب، بیش از آنکه به حل مسئله بیندیشیم، می‌خواهیم احساس بهتری داشته باشیم.

با این کار به خودمان می‌گوییم: من به اندازه‌ای که توانستم برای حل مشکل تلاش کردم.

فقط باید دقت داشته باشیم که حال خوبی که از این تصمیم‌ها به ما دست می‌دهد، مسئولیتی را که باید برای کمک به رفع آنها بر شانه‌های خود حس کنیم، از بین نخواهد برد.

خصوصاً وقتی که خود ما در نهایت مسئول مدیریت یک مشکل یا بحران هستیم.

تمرین:

۱ (آیا مثال‌های دیگری هم در زندگی شخصی یا در محیط کار خودتان دیده‌اید که به نظرتان، صدیقی از همین خطا باشد؟

۲ (آیا این خطا همیشه نامطلوب است؟ به نظر شما، در چه مواردی ممکن است وجود چنین خطایی مثبت و در چه مواردی خطرناک باشد؟

اعتماد به نفس بیش از حد

معلم، پس از تصحیح برگه‌های میان‌ترم، وارد کلاس می‌شود و می‌گوید:

کسانی که فکر می‌کنند نمره‌ی آنها کمتر از میانگین کلاس است، دست‌شان را بالا ببرند.

ما می‌دانیم که کلاس ۵۰ دانش‌آموز داشته و توزیع نمرات به گونه‌ای است که ۲۰ نفر از آنها، نمره‌ای پایین‌تر از میانگین کلاس آورده‌اند.

آیا به نظر شما، حدوداً ۲۰ نفر دست‌شان را بلند خواهند کرد؟

تجربیات و تحقیقات نشان می‌دهد که افراد کمتری دست‌شان را بلند می‌کنند. تعداد قابل توجهی از دانش‌آموزان کلاس، فکر می‌کنند که نمره‌شان از میانگین کلاس بالاتر است.

همانطور که احتمالاً هوش‌شان، زیبایی‌شان، دوست داشتنی‌بودن‌شان و درک و فهم‌شان را بالاتر از میانگین کلاس تخمین می‌زنند.

در فهرست خطاهای شناختی، یکی از شناخته‌شده‌ترین موارد، **اعتماد به نفس بیش از حد** یا **Overconfidence** است.

اعتماد به نفس بیش از حد، در **# تصمیم‌گیری** و در قضاوت‌ها، به شکل‌های مختلفی بروز می‌کند:

خطا در برآورد مطلق توانمندی‌ها (Overestimation)

اگر از افراد مختلف پرسید که از هر هزار کلمه‌ای که می‌نویسند، در دیکته‌ی چند کلمه مشکل دارند، احتمالاً پاسخی کمتر از میزان واقعی خواهید شنید.

همچنین وقتی از انسانها می‌خواهید برآورد کنند که یک برنامه را طی چه مدت زمانی می‌توانند عملی کنند، معمولاً زمانی کمتر از میزان واقعی را برآورد می‌کنند.

اعتماد به نفس بیش از حد در برآورد مطلق توانمندی‌ها، به این معناست که انسان‌ها، در خلوت خود و حتی وقتی می‌خواهند کاملاً منصفانه در مورد خودشان قضاوت کنند، توانمندی‌های خود را بیش از آنچه هست ارزیابی می‌کنند.

خطا در برآورد نسبی توانمندی‌ها (Overplacement)

همانطور که در ابتدای درس مثال زدیم، تعداد دانش‌آموزانی که خود را بالاتر از میانگین کلاس می‌دانند، بیشتر از کسانی است که واقعاً بالاتر از میانگین کلاس هستند.



خطا در برآورد میزان دقت قضاوت (Overprecision)

خطای اعتماد به نفس بیش از حد در برآورد میزان دقت قضاوت، به این معناست که ما به درست بودن باورها و ذهنیت‌مان بیش از آنچه که واقعاً درست هستند، باور داریم.

همان خطایی که باعث می‌شود گاهی در گفتگوها، خاطره‌ی خود در مورد نقشه‌ی خانه‌ی دوستان را معتبرتر از توضیحات خود او در مورد خانه‌اش بدانیم!

و خطایی که احساس می‌کنیم در تصمیم‌گیری خود، منصف‌تر از دیگران هستیم.

البته برخی تحقیقات، اعلام می‌کنند که نوع اول و نوع سوم خطای اعتماد به نفس بیش از حد، عملاً یکی هستند و به سادگی نمی‌توان آنها را تفکیک کرد.

برخی متون دیگر، ترجیح می‌دهند نوع اول را به موارد عددی و نوع سوم را به موارد کیفی نسبت دهند. به عنوان مثال، وقتی به کسی می‌گویید IQ خود را چقدر تخمین می‌زنی؟ در پاسخ، ممکن است گرفتار خطای نوع اول شود.

سپس از او بپرسید که چقدر به حرفی که می‌زنی مطمئنی؟

در اینجا خطای نوع سوم، بروز پیدا خواهد کرد.

تمرین:

چه مواردی را در زندگی خود (شخصی یا شغلی) به خاطر دارید که دچار خطای اعتماد به نفس بیش از حد در تصمیم‌گیری شده باشید؟

آن را در کدامیک از سه گروه فوق طبقه‌بندی می‌کنید؟

استریوتایپ یا تفکر قالبی: معتقد به آن هستید یا قربانی آن؟

از میان انبوه خطاهای شناختی که ذهن انسان گرفتار آنهاست، دو مورد خطا وجود دارد که علاوه بر تصمیم‌گیری، بر روی بسیاری از تعامل‌ها و قضاوت‌ها و تحلیل‌های اجتماعی ما نیز تاثیر می‌گذارند.

یکی از این دو خطا، استفاده از استریوتایپ‌ها هستند که در این درس به آنها می‌پردازیم و خطای دیگر، اثر هاله‌ای است که در درس بعدی به آن خواهیم پرداخت.

شاید شما هم کسانی را دیده باشید که به محض مطرح شدن بحث رانندگی خانم‌ها، تاکید می‌کنند که زن‌ها هرگز نمی‌توانند رانندگان خوبی شوند.

با اینکه اگر اجازه‌ی رانندگی را از خانم‌ها می‌گرفتند، شهرها ترافیک روان و تصادف‌های کمتری را شاهد بودند.

شاید کسانی را دیده باشید که از سیاه پوست‌ها می‌ترسند و آنها را متفاوت با سفیدپوست‌ها در نظر می‌گیرند و حتی اگر در طول روز هم، چنین مشکل یا مسئله‌ای نداشته باشند، از قدم زدن هنگام غروب در یک شهر توریستی، وقتی فقط چند سیاه پوست در آنجا تردد می‌کنند، می‌ترسند و نگران می‌شوند.

یا کسانی که در مورد مردم عرب حکم می‌دهند و آماده هستند با هر رویداد و اتفاقی، مجموعه‌ی گسترده‌ای از صفات و قضاوت‌ها را به آنها اطلاق کنند.

یا به مردم هر استان کشور، ویژگی‌هایی را نسبت می‌دهند:

اینها شیرازی هستند، پس ... هستند.

آنها شمالی هستند، پس ... هستند.

اینها تهرانی هستند، پس ... هستند.

این نوع بحث‌ها، در تاکسی و اتوبوس و شبکه‌های اجتماعی هم، به شدت رایج است.

ایرانی‌ها ... هستند. خارجی‌ها ... هستند و...

در این درس می‌خواهیم به تعریف استریوتایپ و اثرات نامطلوب تکیه بر استریوتایپ در رفتارها و قضاوت‌های سازمانی بپردازیم.



**ما انسان‌ها، برای تحلیل سریع‌تر و قضاوت سریع‌تر در مورد دیگران،
روشی جالب، کاربردی و البته خطرناک آموخته‌ایم:
طبقه بندی!**

این مرد است.

او زن است.

این ترک است.

او شیرازی است.

این ایرانی است.

او خارجی.

این متولد ماه فروردین است.

او متولد ماه مهر است.

طبقه‌بندی: «هم به ما کمک می‌کند که سریع‌تر و راحت‌تر قضاوت کنیم و هم احساس شناخت بهتر محیط و تسلط بر محیط را در ما القا می‌کند.»



ما انسانها به صورت ذاتی از ابهام فرار می‌کنیم و طبقه‌بندی یکی از بهترین شیوه‌هایی است که مغز انسان برای کاستن از ابهام دنیای اطراف خود فرا گرفته است.

به این مثال توجه کنید:

فرض کنیم من به شما بگویم: من مرد هستم. مسلمان هستم. در دهه‌ی پنجم زندگی خود به سر می‌برم. مدیرعامل و مالک یک شرکت هستم. متاهل هستم. دو فرزند دارم. در یک شهر بزرگ زندگی می‌کنم.

چه اطلاعاتی به شما داده‌ام؟

ذهن ما انسانها بلافاصله – حتی بدون اینکه بفهمیم – نقاط کور خود را پر می‌کند.

اینکه چه قضاوتی داریم به عوامل متعددی از جمله تجربیات قبلی زندگی ما بازمی‌گردد.

بنابراین ممکن است چند نفر با خواندن اطلاعات بالا، نتایج متفاوتی بگیرند:

نفر اول: احتمالاً او خودرو دارد. احتمالاً گرایش‌های اخلاقی دارد. احتمالاً باید از زندگی زن‌اشویی خود راضی باشد.

نفر دوم: خدا به داد برسد. حتماً کلاه‌بردار است. مذهب هم پوشش همین کلاه‌برداری هاست. شرکت هم که خصوصی است و حتماً محل فساد است.

نفر سوم: ...

نفر چهارم: ...

به عبارت دیگر:

- برای هر یک از ما، بسته به تجربیات و دانسته‌های قبلی‌مان، **مرد بودن** تبعاتی هم دارد.
- **مسلمان بودن** هم، معنا و تبعات خود را دارد.
- **مدیرعامل بخش خصوصی بودن** هم می‌تواند حدسیات و نتیجه‌گیری‌هایی را به همراه داشته باشد.
- **متاهل بودن** هم همین‌طور.

این پدیده ای است که در میان خطاهای ادراکی، **استریوتایپ** نامیده میشود.

اجازه بدهید ساده‌ترین تعریف استریوتایپ را در اینجا مرور کنیم:

استریوتایپ، یعنی **پیش‌داوری در مورد افراد بر اساس گروه یا جامعه‌ای** که به آن تعلق دارند.

زنان به خاطر زن بودن و مردان به علت مرد بودن، مورد چنین قضاوت‌هایی قرار می‌گیرند.

همچنانکه تهرانی‌ها به علت تهرانی بودن و ساکنان شهرهای دیگر به دلیل اینکه پایتخت نشین نیستند، مورد پیش‌داوری قرار می‌گیرند.

همچنین مسلمان‌ها به علت مسلمان بودن و غیرمسلمان‌ها به علت مسلمان نبودن، مورد پیش‌داوری قرار می‌گیرند.

آیا خطای استریوتایپ یک خطای ذهنی بی‌فایده است؟

واقعیت این است که چنین نیست.

نیاکان ما در طول تکامل خویش در اثر توانایی تعمیم در تنازع برای بقا زنده مانده اند.

آنها آموختند که از تمام جانوران خزنده بگریزند.

از حیواناتی که دندان خویش را نشان میدهند فرار کنند و خود نیز چون آنان، برای تهدید دیگران دندانهای خود را نشان دهند.

در جنگهای مذهبی، مسلمان بودن یا مسیحی بودن برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کسی دوست است یا دشمن، کافی بوده است.

زندگی جمع‌گرایانه زمینه را برای قضاوت جمعی فراهم میکرد.

مردم فلان شهر خسیس بودند. مردم شهر دیگر ساده لوح و مردم شهر دیگر مذهبی.

اما:



در کنار توسعه‌ی تکنولوژی، فرصت مهاجرت و دیدن فرهنگ‌های دیگر، امکان ازدواج با مردم روستایی دیگر یا شهری دیگر یا کشوری دیگر، دیدن فیلم‌ها و خواندن کتابهای کسانی که به خرده‌فرهنگ‌ها یا فرهنگ‌های دیگری تعلق دارند، همه باعث شده است که دقت آن قضاوت‌های کلی و جمعی، روز به روز کمتر شود.

و به این ترتیب:

امروزه قضاوت بر مبنای استریوتایپ که زمانی ابزاری رایج برای زندگی بود، به عنوان شاخصی برای سنجش عقب ماندگی فکری و فرهنگی شمرده می‌شود.

خواننده این درس ممکن است بگوید که استریوتایپ‌ها، به خودی خود بد نیستند. خیلی وقتها هم درست از آب در می‌آیند!

در اینجا ذکر دو نکته ضروری است:

نکته‌ی اول اینکه: ما معمولاً استریوتایپ‌های خود را نه بر اساس مطالعات دقیق آماری بلکه بر اساس تجربیات محدود شخصی خود و اطرافیان شکل می‌دهیم.

بنابراین شانس درست بودن این مفروضات خیلی پایین است.

در مورد بی اساس بودن شخصیت‌شناسی بر اساس ماه تولد دلایل قوی وجود دارد..

اما همین الان می‌توانید افرادی را ببینید که حاضرند تا پای جان بایستند و اصرار کنند که متولدین ماه آذر واقعاً فلان ویژگی را دارند.

وقتی می‌برسی نمونه‌ی آماری هم داری؟

می‌گوید: بله! خودم دیده‌ام.

پنج مثال می‌زند!

او فراموش می‌کند که برای یک ادعای علمی هزار مثال هم به خودی خود کافی نیست.

مگر اینکه مطمئن باشی جامعه آماری خوبی را انتخاب کرده‌ای و توزیع خوبی داشته است و اصول علمی در مطالعه و ارزیابی‌های تو رعایت شده.

حتی کسی که می‌گوید مردم فلان شهر خوب (یا بد) هستند و ما بیست نفر از آنها را در دانشگاه خود داشتیم، فراموش می‌کند که او نمونه‌ی غیرتصادفی از مردم آن شهر را دیده است.

یک زیرمجموعه‌ی دانشگاه رفته از مردم یک شهر، تمام مردم آن شهر را نمایندگی نمی‌کنند.

چنانکه جامعه ایرانیان ساکن لوس آنجلس - خوب یا بد - چندان ربطی به جامعه ایرانی ندارد.

حالا فکر کنید یک آمریکایی ساکن لوس آنجلس بر اساس شناختی که از پانصد نفر ایرانی در آن شهر دارد، یک حکم کلی بدهد!

نکته‌ی دوم اینکه: فرض کنیم که نمونه‌های آماری ما هم زیاد است و کاملاً علمی است. نتیجه‌ای که می‌گیریم باز هم این است که احتمال اینکه در میان فلان گروه، فلان ویژگی وجود داشته باشد زیاد است. نه اینکه همه اعضای آن گروه آن ویژگی را دارند.

اما تکیه بر تحلیل‌های از این دست، فرصت توجه به استثناءها را از ما می‌گیرد و مگر جز این است که بسیاری از رویدادهای بزرگ زندگی ما، بیشتر حاصل استثناء هستند تا قاعده؟

اجازه دهید مثال دیگری را با هم بررسی کنیم:

یکی از بحث‌های سیاسی داخلی کشورهای توسعه یافته، برخورد با مهاجران است.

اکثر مردمی که از لحاظ ذهنی توسعه نیافته هستند، استریوتایپ مهاجر را معادل ضعیف و بدبخت و عقب افتاده می‌دانند.

دلیلش را هم شاید بتوان درک کرد.

مهاجر اگر در مبداء مهاجرت، جامعه و فرهنگی قوی را مشاهده می‌کند که دلیلی برای مهاجرت نداشت.

مهاجرت عموماً از فرهنگ و اقتصاد ضعیف به فرهنگ و اقتصاد قوی صورت می‌گیرد.

این مسئله گاهی حتی در کشورهایی نظیر آمریکا نیز که پذیرش مهاجر زیادی دارند مشاهده می‌شود (به عبارت دیگر مقاومت کسانی که چند نسل قبل به این کشور مهاجرت کرده‌اند در مقابل کسانی که به تازگی مهاجرت می‌کنند).

اما یک مرور ساده به گزارش‌های مختلف نشان می‌دهد که اپل، گوگل، AT&T، مک دونالدز، آی بی ام، Budweiser، جنرال الکتریک و eBay تنها بخشی از شرکتهایی هستند که توسط مهاجران یا نسل اول آنها راه اندازی شده‌اند.

بر اساس گزارش فوربس، ۴۰٪ شرکت‌های لیست برتر Fortune 500 توسط مهاجرین و نسل اول آنها تاسیس شده.

حالا می‌توانید استریوتایپ مهاجر را در کشور خودمان بررسی کنید.

استریوتایپ زن، یا دهاتی بودن، یا جنوب شهری بودن، یا کارمند، یا کارآفرین هم، نمونه‌های دیگری از استریوتایپ‌هایی هستند که به صورت قدرتمند در مدل ذهنی و تحلیل‌های بسیاری از ما حضور دارند.

کافی است کمی فکر کنیم و ببینیم که استریوتایپ‌ها و این نگرش آماری به گروه‌های اجتماعی – که معمولاً از نظر پایه‌های آماری هم سست است – چه اثرات زیان‌باری را به زندگی فردی و اجتماعی ما وارد کرده است.

تمرین اول: شخص شما قربانی چه استریوتایپ‌هایی هستید؟ سه مورد را نام ببرید.

تمرین دوم: خود شما در مورد دیگران به کدام استریوتایپ‌ها اعتماد می‌کنید؟ حداقل سه مورد را نام ببرید.

توضیح مهم: تمرین کسانی تایید می‌شود که پاسخ هر دو سوال را داده باشند. اینکه پاسخ سوال اول را بدهید کافی نیست و پاسخ شما تایید نمی‌شود.

نکته دیگر اینکه در صورتی که نقد یا تکمله‌ای بر این مطلب دارید حتماً لینک تحقیقات خود را نیز در زیر آن منتشر کنید. در غیر این صورت به دلیل احتمال آمیخته شدن با نظرات شخصی، تمرین شما تایید نخواهد شد.

خطای هاله‌ای یا اثر هاله‌ای چیست و چه اثراتی ایجاد می‌کند؟

با وجودی که خطای هاله‌ای یا خطای استریوتایپ تفاوت جدی دارد، اما هنوز کم نیستند کسانی که این دو خطا را با یکدیگر اشتباه می‌گیرند و نمی‌توانند آنها را به خوبی از یکدیگر تفکیک کنند.

مبتای خطای استریوتایپ، تعلق داشتن به یک گروه بود.

به عبارتی، من می‌دیدم که شما به یک گروه اجتماعی تعلق دارید و به علت این تعلق، در مورد سایر ویژگی‌های شما قضاوت می‌کردم.

گروهی که شما به آن تعلق داشتید ممکن بود یک گروه سیاسی، مذهبی، جنسیتی، دانشجویی، ساکنان یک شهر و یا هر گروه مشابه دیگری باشد.

اما خطای هاله‌ای تعریف متفاوتی دارد:

خطای هاله ای یک خطای شناختی است که بر اساس آن، من یکی از ویژگی‌های شما را می‌بینم و بر اساس آن ویژگی در مورد سایر ویژگی‌های شما پیش‌داوری می‌کنم.

شاید برای شما جالب باشد که چرا برای نام‌گذاری این خطا، از لغت هاله یا Halo استفاده شده است:

ترسیم هاله‌ای نور به دور سر افراد مقدس، سنتی بود که از زمان نقاشی‌های قرون وسطی رایج شد.

هاله‌ای نور در این نقاشی‌ها گاهی چنان بزرگ و درخشان بود که بخشی از چهره‌ی واقعی فرد هم دیده نمی‌شد و تحت تاثیر آن هاله قرار می‌گرفت.

اثر هاله‌ای، به همین ماجرا اشاره دارد:

ممکن است زیبایی یک نفر، چنان زیاد باشد که قضاوت دیگران در مورد هوش او، تحت تاثیر این زیبایی قرار بگیرد. به عبارتی، از میان دو فرد که همه‌ی ویژگی‌های آنها مشابه است و فقط یکی چهره‌ی زیباتری دارد، احتمال بیشتری وجود دارد که مردم، او را نیز هوش‌تر ارزیابی کنند.

زیبایی بر روی سایر مشخصات او، اثر هاله‌ای داشته است.

اثر هاله‌ای، می‌تواند شکل‌های منفی هم داشته باشد:

به عنوان مثال، ممکن است لهجه‌ی بد یک نفر در یک زبان، باعث شود که برخی شنوندگان دچار خطای هاله‌ای شوند و دانش و تخصص او را هم کم‌تر از چیزی که واقعاً هست، ارزیابی کنند.

احتمالاً مروری کوتاه به برخی تحقیقات انجام شده در زمینه اثر خطای هاله‌ای بر موفقیت شغلی یا فرصت‌های رشد و ارتقای سازمانی می‌تواند برای شما جالب و آموزنده باشد:

تحقیقات نشان می‌دهد که حتی وزن، به دلیل اثر هاله‌ای و سایر قضاوت‌هایی که ایجاد می‌کند، می‌تواند تا حدی روی موفقیت شغلی فرد تاثیر بگذارد.

اگر بخواهیم به دور از مثال‌ها و مصداق‌ها، شناختی دقیق‌تر از خطای هاله‌ای داشته باشیم، بهتر است به سراغ ادوارد تورندیک برویم که این خطا را در سال ۱۹۲۰ برای نخستین بار مطرح کرد و مورد توجه قرار داد:

اگر بخواهیم ویژگی‌های مختلف یک انسان را (مثلاً هوش، زیبایی، منطقی بودن، باسواد بودن، جذاب بودن، صدای خوب، با انرژی بودن و ...) را ارزیابی کنیم، نمی‌توانیم آنها را به صورت مستقل ارزیابی کنیم.

یعنی حتماً بخشی از این ویژگی‌ها روی قضاوت ما در مورد ویژگی‌های دیگر تاثیر می‌گذارند.

کسانی که در واحد منابع انسانی کار می‌کنند، مصاحبه‌های شغلی را انجام می‌دهند و یا به هر شیوه و در هر سمت دیگری ارزیابی کارکنان یک سازمان را انجام می‌دهند باید بیشتر از سایرین، مراقب خطای هاله‌ای در قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود باشند.

اگر چه نکته‌ی زیر، خارج از بحث رفتار سازمانی است، اما شاید برای شما جالب باشد که نشریه‌ی مک کنزی، بحث جالبی هم در مورد اثر خطای هاله‌ای بر روی درک و ارزیابی و تحلیل سازمان‌ها دارد.

این نشریه به عنوان مثال به این نکته اشاره می‌کند که:

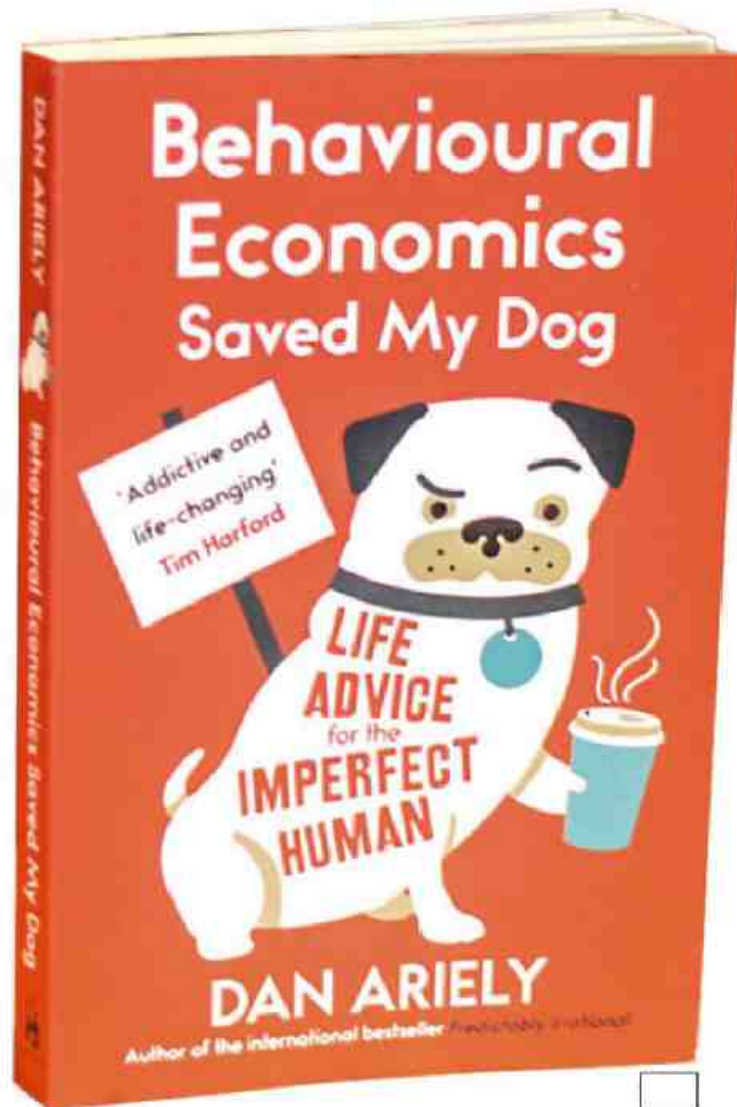
بسیاری از تحلیل‌گران، وقتی می‌بینند که یک شرکت موفقیت مالی عالی دارد و قیمت سهام آن به خوبی رشد می‌کند، تمایل پیدا می‌کنند که استراتژی، سیاست‌ها و نگرش مدیران آن شرکت را هم مثبت ارزیابی نمایند و فکر کنند که شرکت، دارای کارمندی راضی، شاد، با انرژی و همین‌طور نگاهی درست و حرفه‌ای به مشتریان است.

کدام توالی را انتخاب کنیم؟ ادن اربلی

دن اربلی در مقایسه با بسیاری از دانشمندان و نویسندگان اقتصاد رفتاری، شهرت بیشتری دارد و بخشی از این شهرت را – در کنار مطالعات و تحقیقات ارزشمند دانشگاهی‌اش – می‌توان به توانایی ساده‌نویسی و ساده‌سازی مفاهیم پیچیده نسبت داد.

او جدا از کتاب‌های جدی‌تر خود (مثل نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر، دستاورد (پاداش)، دلارها و منطق ما و نیز جنبه‌ی مثبت بی‌منطق بودن)، در یک ستون روزنامه‌ی وال استریت ژورنال به سوالات خوانندگان پاسخ می‌دهد و می‌کوشد سوال‌ها را به بهانه‌ای برای طرح مفاهیم اقتصاد رفتاری تبدیل کند.

کتاب (بدون توجیه برای شما) که در اروپا با عنوان اقتصاد رفتاری به کمک سگ من آمد منتشر شده (حاصل گردآوری این پرسش و پاسخ‌هاست).



این بار یک پرسش درباره‌ی انتخاب **توالت** و پاسخ دن اریلی را می‌خوانیم.

پرسشی که در ظاهر، به یک مسئله‌ی کاملاً روزمره اشاره می‌کند؛ اما مصادق‌های آن را می‌توان در بسیاری از تصمیم‌های کلان و مهم در حوزه‌ی زندگی و کسب و کار نیز پیدا کرد:

دن عزیز

من هر وقت می‌خواهم به توالت‌های عمومی بروم، مشغول این فکر می‌شوم که از میان توالت‌های آزاد، کدام را انتخاب کنم؟ پیشنهادی داری؟

پاسخ دن اریلی

من فرض می‌کنم که سوال شما به این معنا است که می‌خواهید ببینید کدام توالت احتمالاً کمتر استفاده شده است.

اگر بخواهیم ریشه‌ی این سوال را بررسی کنیم می‌توانیم بگوییم شما در پی تشخیص میزان پیچیدگی سطح تصمیم‌گیری توالی‌روندگان دیگر هستید و می‌خواهید در مقایسه با آن‌ها هوشمندانه‌تر رفتار کنید.

در ادامه در این باره بیشتر توضیح می‌دهم:

اگر فرض کنیم که بقیه‌ی کسانی که به توالی سر می‌زنند، به چنین سوالی فکر نکرده و صرفاً به صورت تصادفی یکی از توالی‌ها را انتخاب می‌کنند، این برای شما خبر بدی محسوب می‌شود.

چون همه‌ی توالی‌ها کم و بیش به یک اندازه استفاده شده و در چنین سیستمی، شما شانس برای یک انتخاب هوشمندانه (بهتر از متوسط سیستم) ندارید.

اما اگر فرض کنیم دیگران، آگاهانه و بر اساس تحلیل، توالی خود را انتخاب می‌کنند، شما می‌توانید به این فکر کنید که در ذهن آن‌ها چه می‌گذرد و سپس یک گام از استراتژی آن‌ها فراتر بروید.

خوب با این توضیح، الان باید خودمان را جای متوسط مردم بگذاریم و ببینیم که توالی خود را چگونه انتخاب می‌کنند.

در نگاه اول به نظر می‌رسد که اغلب مردم، ممکن است توالی انتهایی را به خاطر فضای شخصی‌تر ترجیح دهند.

اگر اکثر کسانی که به توالی عمومی وارد می‌شوند، به رفتار دیگران فکر کنند، بر اساس توضیح بالا تصمیم می‌گیرند که توالی ابتدایی را انتخاب کنند.

بر این اساس، منطقی است شما (بر خلاف تحلیل اکثریت) توالی انتهایی را انتخاب کنید.

اما اگر اغلب مردم یک لایه پیچیده‌تر فکر کنند چه خواهد شد؟

یعنی اگر فکر کنند که همه چنین محاسباتی را انجام داده‌اند و بر این اساس، در نهایت توالی انتهایی را انتخاب کرده‌اند، منطقی است شما توالی ابتدایی را انتخاب کنید و با این کار، یک گام جلوتر از بازی مردم قرار بگیرید.

حالا به سوال جدیدی می‌رسیم: واقعاً مردم به چند لایه جلوتر فکر می‌کنند؟

چون بسته به این که چند لایه جلوتر را در نظر بگیرند، استراتژی آن‌ها (و به تبع آن، استراتژی شما) تغییر خواهد کرد.

تجربه‌ی شخصی (و غمانگیز) من این است که اغلب مردم، فقط یک گام جلوتر را می‌بینند (شاید حتی کمتر).

با این فرض من، شاید بهتر باشد شما آخرین توالی را انتخاب کنید.

امیدوارم این پاسخ من باعث شود که شما در محیط‌های رقابتی تصمیم بهتری بگیرید و البته دفعه‌ی بعد وقتی به توالی عمومی سر می‌زنید، موضوع جالب‌تری برای فکر کردن داشته باشید.

تمرین و مشارکت در بحث

ممکن است مسئله‌ی توالی عمومی، واقعاً کاربرد چندانی در زندگی ما نداشته باشد (چون بسیار پیش می‌آید که در صف بایستیم و اولین توالی خالی شده را انتخاب کنیم).

اما می‌دانیم که مفهوم اصلی مطرح شده توسط اربلی (تلاش برای کشف استراتژی اکثریت و عمل بر خلاف آن) می‌تواند کاربردهای فراوانی داشته باشد.

شما چه مثال‌هایی در این زمینه به خاطر می‌آورید؟ آیا خودتان در انتخاب‌های زندگی، به انتخاب افراد دیگر فکر می‌کنید و آن را معیار تصمیم گیری قرار می‌دهید؟

باید پای خودت گیر باشدا - مطلب تکمیلی تصمیم گیری

حدود ۳۸۰۰ سال پیشی در بابل (همان جایی که برج بابل و داستان‌ها و افسانه‌های مربوط به آن شکل گرفته) قانون همورابی این بود که اگر معماری ساختمانی می‌ساخت و آن ساختمان در اثر طراحی یا اجرای نادرست خراب می‌شد، آن معمار را اعدام می‌کردند.

آنها بر این باور بودند که اگر قرار نباشد کسی، زیر سقفی که ساخته است برود، وسوسه‌های مختلف او را به کم‌کاری یا بی‌دقتی و یا بی‌مسئولیتی وادار خواهد کرد.

سالها گذشت.

می‌گویند زمانی که وارن بافت،

حدود ۱۰۵ هزار دلار را از یازده پزشک گرفت

تا برای آنها سرمایه گذاری کند،

۱۰۰ دلار روی آن پول گذاشت

و گفت می‌خواهم پای خودم هم گیر باشدا!



نمی‌دانیم این داستان وارن بافت واقعیت دارد یا خیر. (+)

اما می‌دانیم که وارن بافت، یکی از کسانی است که این مفهوم را بارها مورد تاکید قرار داده است و اگر چنین داستانی هم به او نسبت داده شده است، بی‌دلیل نیست و با ذهنیت او کاملاً سازگار است.

البته اصطلاحی که در زبان انگلیسی برای این مفهوم به کار می‌رود، Skin in the game است. به این معنا که باید پوست خودت، گیر بازی باشد.

ظاهراً یکی از اولین جاهایی که چنین تعبیری به کار رفته، نمایش تاجر ونیزی شکسپیر است و فردی که در آن، می‌گوید حاضر است یک پوند از گوشت خود را به عنوان ضمانت یک وام از دست بدهد (اگر دوستش، وام دریافت شده را بازپس ندهد).

در ادبیات معاصر، بیش از هر فرد دیگری، نسیم طالب به چنین مسئله‌ای اشاره دارد.

یکی از مبانی کتاب قوی سیاه نسیم طالب، این است که:



تمرین:

وضعیتی را مثال بزنید که پای شخص یا سازمانی، در تصمیمی که می‌گیرد و یا محصولی که عرضه می‌کند، گیر نباشد. به عبارتی Skin in the game در موردش مصداق نداشته باشد. چه روشی به ذهن‌تان می‌رسد که اجرای آن چندان دشوار نباشد و بتواند پای آن فرد یا سازمان را، لاقط کمی درگیر کند.

سوالهای مصاحبه شغلی | سنجش توانایی تصمیم‌گیری

- چگونه می‌توانیم در مصاحبه شغلی، مهارت تصمیم‌گیری مصاحبه‌شونده را ارزیابی کنیم؟
- آیا پرسش‌های مستقیم درباره مهارت تصمیم‌گیری می‌توانند مفید باشند؟
- آیا اصلاً می‌توان امید داشت که چنین مهارتی در مصاحبه شغلی قابل ارزیابی باشد؟
- با چه پرسش‌هایی می‌توانیم از مصاحبه‌شونده بخواهیم درباره تجربه تصمیم‌گیری‌های گذشته‌اش صحبت کند؟

موارد بالا، نمونه‌هایی از پرسش‌هایی هستند که در این جا به آنها می‌پردازیم.

هنوز هم می‌توانید افرادی را بیابید که فکر می‌کنند مهارت تصمیم‌گیری صرفاً برای کسانی ضروری است که لازم است در رده‌های مدیریتی فعالیت کنند.

جالب اینجاست که برای استخدام و جذب اعضای جدید در رده‌ی مدیریتی نیز، معمولاً سابقه قبلی و موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته را به عنوان معیاری برای مهارت تصمیم‌گیری در موقعیت شغلی جدید در نظر می‌گیریم و صرفاً بر همین اساس در مورد هر فرد قضاوت می‌کنیم.

قبل از پرداختن به بحث سوالهای مصاحبه شغلی برای سنجش مهارت تصمیم‌گیری لازم است چند نکته‌ی واضح اما مهم را با هم مرور کنیم:

تصمیم‌گیری مهارت مورد نیاز بسیاری از لایه‌های سازمانی است. مهارت تصمیم‌گیری مختص لایه‌های مدیریتی سازمان نیست. اگر چه در لایه‌های مختلف می‌تواند مصداق‌های متفاوتی داشته باشد. تصمیم‌گیری برای مدیر IT یک شرکت، ممکن است به خرید یک سیستم نرم افزاری یا سخت افزاری مربوط شود؛ اما کارمند مرکز تماس شرکت، هم نیازمند این مهارت است و باید درباره‌ی شیوه مواجهه با یک مشتری ناراضی تصمیم بگیرد.

موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته، به تنهایی نباید معیار قضاوت باشند. به خاطر داشته باشیم که موفقیت‌ها و شکست‌های ما حاصل ترکیب شرایط محیطی و انتخاب‌های فردی‌مان هستند. چه بسا تحلیل‌ها و تصمیم‌های نادرست ما نتیجه‌ی درستی داشته باشند و کم نیست مواردی که انتخاب‌های درست من، به نتایجی نامطلوب منتهی شده باشند.

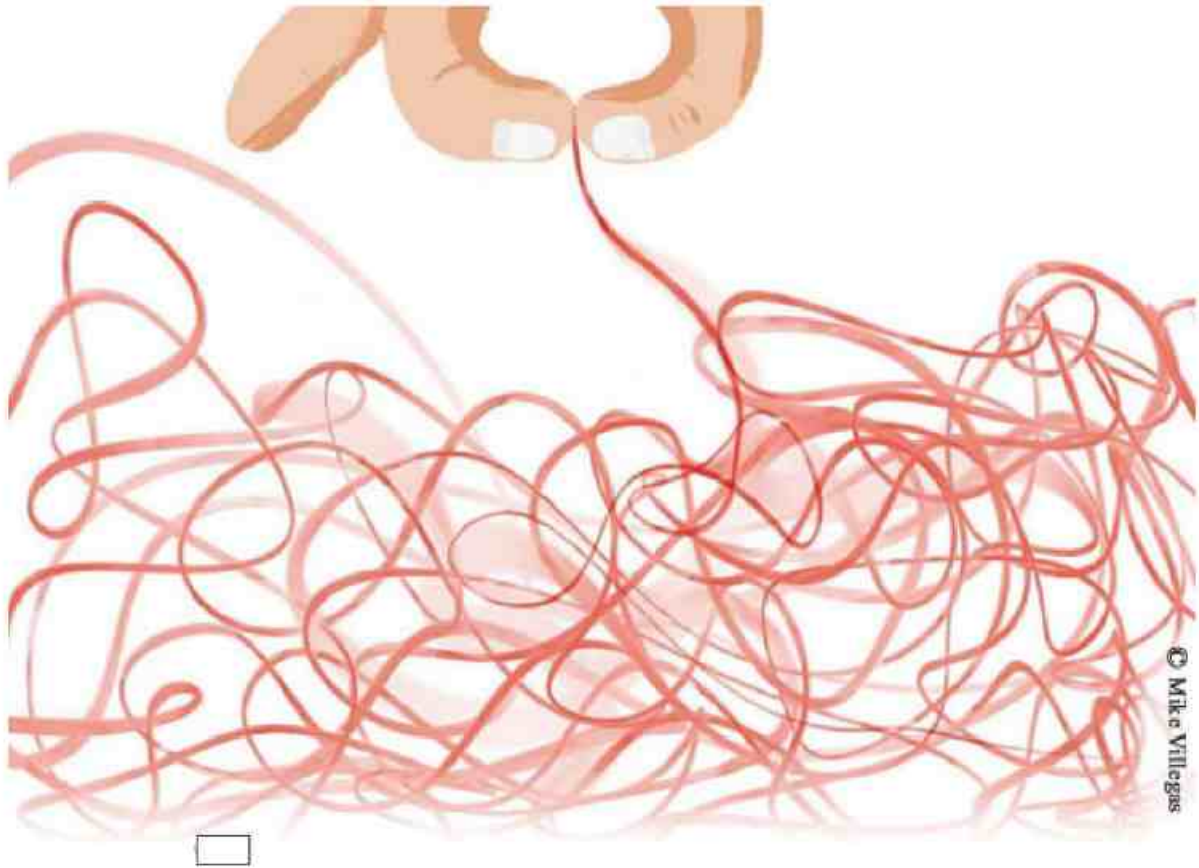
[رابطه تصمیم درست و نتیجه مطلوب]

مهارت در تصمیم‌گیری را نمی‌توان با خوداظهاری سنجید. نباید انتظار داشته باشید که از طرف مقابل بپرسید به خودت در مهارت تصمیم‌گیری چه امتیازی می‌دهی و او هم امتیازی درست و دقیق به شما ارائه دهد. ما به خوبی می‌دانیم که حتی در مباحث ساده‌تر (مثل مهارت در یک نرم افزار) هم اظهارات داوطلبان چندان واقع‌بینانه نیست. در اینجا مشکل جدی‌تری هم پیش روی ما قرار دارد: حتی به فرض اینکه داوطلب با ما صادق باشد، به احتمال زیاد واقعاً نمی‌داند که در مهارت تصمیم‌گیری تا چه حد قوی یا ضعیف است.

بعد از این مقدمه، اجازه بدهید به سراغ سوال‌هایی برویم که می‌تواند تا حدی در ارزیابی مهارت تصمیم‌گیری داوطلبان در مصاحبه شغلی مفید باشد.

واضح است که قرار نیست همه‌ی سوال‌های زیر را بپرسید و نیز حتی نمی‌توانیم بگوییم سوال‌های زیر، بهترین گزینه‌های قابل استفاده در مصاحبه شغلی هستند. اما قطعاً می‌توانند یک نقطه شروع مناسب باشند.

هم‌چنین حتماً توجه داشته باشید که هیچ یک از نکاتی که در ادامه می‌گوییم، قرار نیست به صورت مطلق و مکانیکی، مجموعه‌ای از پاسخ‌های درست و نادرست را مشخص کنند. بلکه صرفاً قرار است به شما برای تحلیل بهتر پاسخ‌هایی که از طرف مقابل می‌شنوید کمک کنند.



کسی که مصاحبه‌ی استخدامی انجام می‌دهد، باید توانایی بالایی در تحلیل پاسخ‌ها داشته باشد.

یکی از تصمیم‌های روزانه که در محیط یا زندگی با آن مواجه هستید را بگویید. سعی کنید برای ما تمام مسیری که برای انتخاب گزینه‌ی نهایی طی می‌کنید را بگویید.

بدیهی است چنین سوالی یک پاسخ مشخص و قطعی ندارد، اما به علت اینکه یک پرسش نسبتاً باز محسوب می‌شود، فرصتی دارید تا در میان حرف‌ها و توضیحات طرف مقابل، نکته‌ها و مواردی را که برایتان مهم است، جستجو و کشف کنید.

مثلاً اگر چنین سوالی برای مصاحبه‌شونده، عجیب یا غیرقابل درک یا غیرمنتظره باشد، احتمالاً می‌توانید نتیجه بگیرید که فرایند تصمیم‌گیری را بیشتر به عنوان فعالیتی جنبی یا انتخابی بر اساس شاخص‌های دلی و حس و شهود می‌بیند و طبیعتاً نباید انتظار داشته باشید که تصمیم‌گیری را به عنوان یک مهارت ببیند و درک کند.

ضمناً چنین پرسشی می‌تواند کمک کند تا بینید طرف مقابل، صرفاً چالش‌ها و تصمیم‌های بسیار مهم را می‌بیند و درک می‌کند یا اینکه متوجه می‌شود که در فعالیت روزانه، با تصمیم‌های متعددی زیادی مواجه است.

مواردی بوده که فرد داوطلب (خصوصاً در رده‌های میانی یا عملیاتی سازمان) به این سوال، چنین پاسخ داده است:

«معمولاً در کار ما تصمیم‌ها بر عهده‌ی مدیران بوده و به ما بیشتر به عنوان تیم اجرایی نگاه می‌شده است.»

می‌توان درک کرد که احتمالاً فرد مصاحبه‌شونده با مدیری کار کرده که چندان اهل تفویض اختیار نبوده است؛ اما اینکه او اصلاً متوجه نشده که به هر حال تصمیم‌هایی هم در اختیار او بوده (حتی در حد انتخاب‌های جزئی عملیاتی) و هیچ مثالی برای مطرح کردن در ذهن ندارد، خبر خوبی نیست.

نکته‌ی دیگری که می‌توانید در پاسخ‌های فرد مصاحبه‌شونده به آن توجه کنید این است که آیا او اثرات تصمیم خود بر دیگران (آطرافیان / دپارتمان‌های دیگر / دوستان و همکاران) را هم می‌بیند؟ یا تصمیم‌ها را در محیطی کاملاً بسته و فقط با در نظر گرفتن منافع و خواسته‌ها و وظایفی که برای خود او و موقعیت سازمانی او تعریف شده اتخاذ می‌کند.

آیا زمانی بوده که دو یا سه مسیر تقریباً مشابه برای رسیدن به یک هدف پیش روی تو باشد؟ مسیرهایی که در نگاه اول نتوانی بین آنها تفاوتی ببینی.

در این موارد، چگونه گزینه‌ی مناسب را انتخاب می‌کنی؟

شاید مهم‌ترین نکته‌ای که می‌توانید در چنین پرسشی به دنبالش باشید، این است که آیا طرف مقابل درک می‌کند که در عمل هرگز نمی‌توان دو یا سه گزینه‌ی کاملاً یکسان پیدا کرد؟

گزینه‌ها شبیه هستند، اما کاملاً یکسان نیستند و اگر کاملاً یکسان هستند، احتمالاً به این علت است که ما اطلاعات کافی در اختیار نداریم.

گاهی اوقات با جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، تفاوت گزینه‌ها مشخص می‌شود.

گاهی وقت‌ها نیز با کمی صبر کردن، تفاوت گزینه‌ها را درک می‌کنیم.

گاهی هم، چاره‌ای نداریم جز آنکه بپذیریم به علت نقص اطلاعات، در حال حاضر گزینه‌ها برای ما یکسان هستند.

آیا در این حالت، به این نکته توجه داریم که پس از تصمیم‌گیری، دوباره انتخاب‌های خود را مرور کنیم و ببینیم که چه اطلاعاتی نداشته‌ایم و چه اطلاعاتی را می‌توانستیم داشته باشیم؟

یا اینکه چه اطلاعاتی بوده که نداشته‌ایم و نمی‌توانستیم داشته باشیم، اما اکنون آن اطلاعات را داریم.

آیا به این نکته توجه داریم که بعد از انتخاب میان گزینه‌هایی که امروز برای ما یکسان هستند، معمولاً اطلاعاتی به دست می‌آوریم که باعث می‌شود در آینده، تفاوت این گزینه‌های به‌ظاهر یکسان را بهتر بفهمیم و تشخیص دهیم؟

آیا زمانی بوده که شهودی تصمیم گرفته باشی؟

می‌دانیم که همه‌ی ما به هر حال، زمان‌هایی به صورت شهودی تصمیم می‌گیریم و به تعبیر دنیل کانمن، برای تصمیم‌گیری خود از سیستم یک استفاده می‌کنیم.

[سیستم یک و دو در تصمیم‌گیری]

اما این را هم می‌دانیم که تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند به پاشنه‌ی آشیل یک سازمان تبدیل شود. فرض کنید در جلسات مختلف در مورد تصمیم‌ها صحبت می‌کنید و طرف مقابل بدون توضیح مبانی تصمیم‌گیری خود می‌گوید که انتخاب را به صورت حسی یا شهودی انجام داده است. در چنین شرایطی راه برای هر بحث دیگری بسته می‌شود.

حتی در پست‌های مدیریتی ارشد هم که کمابیش همه سهم تصمیم‌های شهودی را پذیرفته‌اند، مدیر وقتی می‌تواند همکاران و زیردستان خود را آموزش داده و تربیت کند که برای شرح تصمیم‌ها و فرایندی که در تصمیم‌گیری طی کرده تلاش کند.



بنابراین احتمالاً در لایه‌لای پاسخی که به این سوال می‌شنوید، باید در پی این نکته باشید که آیا طرف مقابل شما برای تصمیم‌های سیستم دو اولویت قائل هست؟

ضمن اینکه همزمان باید به این نکته هم توجه داشته باشید که آیا برای تصمیم‌های شهودی هم جایی در نظر می‌گیرد یا نه. چون به هر حال، پیچیده بودن تصمیم یا محدود بودن اطلاعات یا تعدد عوامل تأثیرگذار بر تصمیم یا محدودیت زمانی برای تصمیم‌گیری، گاهی اوقات ما را به تصمیم‌گیری شهودی سوق می‌دهد و نمی‌توانیم این نوع انتخاب را از محیط کار یا زندگی خود حذف کنیم.

وقتی چند گزینه دارید که هیچ‌کدام برای شما مطلوب نیست، روش انتخاب گزینه و تصمیم‌گیری شما چگونه است؟

این سوال به نوعی به همان بحث تصمیم‌گیری درست و نتیجه مطلوب باز می‌گردد.

قرار نیست نتیجه‌ها برای ما مطلوب باشند و اساساً دغدغه‌ی ما چنین چیزی نیست، اگر چه گاهی اوقات، جمع‌آوری اطلاعات بیشتر یا کمی صبر کردن می‌تواند گزینه‌های جدیدی پیش روی ما بگذارد، اما این را هم باید به خاطر داشته باشیم که به هر حال، بحث تصمیم‌گیری انتخاب گزینه‌ی مناسب از میان گزینه‌های پیش رو است و مناسب بودن، به معنای مطلوب بودن نیست.

بنابراین، اشاره به مفاهیمی مانند کسب اطلاعات بیشتر، صبر کردن - در حد محدودیت‌های موجود - برای شکل‌گیری یا یافتن گزینه‌های جدید و نیز پذیرش این واقعیت که تصمیم‌گیری همیشه میان گزینه‌های مطلوب نیست، می‌تواند به شما تا حدی اطمینان دهند که طرف مقابل از پختگی اولیه در تصمیم‌گیری بهره‌مند است.

چه وقت‌هایی به تنهایی تصمیم نمی‌گیری؟

معمولاً کسانی که در مصاحبه‌ی شغلی شرکت می‌کنند، احساس می‌کنند بهتر است در این نوع پرسش‌ها تأکید کنند که روحیه‌ی تیمی دارند و به تصمیم‌گیری جمعی احترام می‌گذارند و هر چقدر که بشود از نظرات دیگران استفاده می‌کنند.

اما می‌دانیم که اگر فردی در تمام تصمیم‌ها به اطرافیان خود تکیه کند و کاملاً وابسته باشد، صرفاً باری بر دوش مجموعه خواهد بود.

از سوی دیگر این را هم می‌دانیم که تصمیم‌گیری کاملاً مستقل نیز می‌تواند به یک چالش جدی در سازمان تبدیل شود.

بنابراین عملاً همواره در سازمان‌ها به دنبال کسانی هستیم که جایی در میانه‌ی تصمیم‌گیری مستقل و تصمیم‌گیری مشورتی قرار بگیرند. آنچه می‌توانید در پاسخ این سوال جستجو کنید این است که طرف مقابل شما، بر اساس چه معیارهایی تصمیم می‌گیرد که انتخاب را به صورت فردی یا بر اساس نظر و مشورت دیگران انجام دهد.

اگر طرف مقابل شما از پختگی و تجربه برخوردار باشد، احتمالاً دو نکته را در صحبت‌هایش خواهید شنید.

نکته‌ی اول اینکه هر شرکتی برای تصمیم‌های مستقل و وابسته، قواعد و چارچوب‌ها و خط مشی مشخصی دارد. بنابراین، منطقی است که فرد کارآموده توضیح دهد که به سیاست‌های شرکت در این زمینه توجه دارد.

نکته‌ی دوم هم این است که وقتی تصمیم‌های فرد، تأثیر جدی بر سایر بخش‌های سازمان و دیارتمان‌های دیگر دارد، حتماً با کسانی که از آن تصمیم، تأثیر می‌پذیرند مشورت می‌کند.

طبیعتاً نکات دیگری هم در این میانه رد و بدل می‌شود که می‌تواند برای شما نشانه‌های خوبی باشد. مثلاً آیا فرد می‌داند که مستقل از شیوه و سبک تصمیم‌گیری، نهایتاً مسئولیت انتخاب‌ها بر عهده‌ی خود اوست؟ و نیز اینکه آیا می‌داند که در برخی زمینه‌ها چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی، حق تصمیم‌گیری ندارد و وظیفه دارد تصمیم‌گیری را به سطح بالاتری ارجاع دهد؟

پُر استرس‌ترین لحظاتی که در گذشته داشته‌ای چه بوده و چگونه آن را مدیریت کرده‌ای؟

این سوال، از جنس سوال‌های باز است که هر چیزی را ممکن است در پاسخ آن بشنوید.

طبیعتاً چون از طرف مقابل خواسته‌اید که لحظات پر استرس خودش را بگوید، نمی‌توانید انتظار داشته باشید حتماً در چارچوب خاصی جواب دهد.

او ممکن است به مسئله‌ای بسیار ساده‌ای (در حد دیر رسیدن به یک جلسه) یا مسئله‌ای بسیار پیچیده (در حد مواجهه با ورشکستی شرکت) اشاره کند.

شما می‌توانید در لایه‌لای صحبت او دنبال پاسخ پرسش‌های زیر باشید:

آیا به راهکارهای بلندمدت هم فکر کرده است؟ در کوتاه‌مدت، راهکارهای دوپینگ و میان‌بر متعدد برای مواجهه با تنش‌ها و چالش‌ها وجود دارد؛ اما به عنوان کسی که مفهوم تصمیم‌گیری را درک می‌کند، باید لااقل پس از حل مشکل، به این مسئله فکر کند که چگونه احتمال تکرار آن مسئله را کاهش دهد.

آیا برای خودش در آن شرایط، قدرت و اختیاری قائل بوده است؟ یا خود را صرفاً به عنوان قربانی تصمیم دیگران (دوست، همکار، خانواده و مدیر) معرفی می‌کند؟

آیا به این نکته توجه دارد که چه در شرایط پر استرس و چه در شرایط بدون استرس، او به هر حال مسئول انتخاب‌هایش است؟ یا احساس می‌کند در شرایط پر استرس، به خودش راحت‌تر مجوز اشتباه و خطا می‌دهد؟

در شرایط استرس به اولین گزینه‌ی دم دست متوسل شده؟ یا باز هم حداقل دو گزینه‌ی مختلف را بررسی کرده است؟

ما بر اساس آنچه در مدیریت استرس آموخته‌ایم می‌دانیم که استرس حاصل تفاوت میان منابع در دسترس و منابع مورد نیاز است. آیا او کارهایی انجام داده که روی این دو جنبه تأثیر بگذارد؟

مراقب کسانی که در این موارد، برای شما سخنرانی‌های رسمی و آکادمیک انجام می‌دهند باشید.

ممکن است طرف مقابل مجموعه‌ای از حرف‌های مختلف و جزوه‌ها و کتابهای آموزشی درباره تصمیم‌گیری و اهمیت تصمیم‌گیری در شرایط پر استرس را برای شما بیان کند.

سند درک مفهوم تصمیم‌گیری، رفتار و انتخاب‌های اوست. قاعدتاً شما منتظر نیستید که یک سخنرانی علمی بشنوید.

آیا وضعیتی را به خاطر داری که شرایط نامطلوبی وجود داشته و به وجود آمدن شرایط از کنترل تو خارج بوده باشد؟ چگونه خودت را با آن وضعیت تطبیق داده‌ای؟

به جای این سوال، می‌شد یک سوال مهم (و بی‌خاصیت) بپرسید.

از او بپرسید: فرایند تصمیم‌گیری را توضیح بده.

طرف مقابل هم برای شما بگوید:

• تعریف دقیق صورت مسئله

- بررسی گزینه‌های پیش رو
- توجه به معیارهای انتخاب
- ارزیابی گزینه‌ها
- انتخاب بهترین گزینه

اما طبیعتاً از چنین جوابی چیزی دستگیر شما نخواهد شد.

یکی از بهترین جاهایی که می‌توانید تسلط طرف مقابل بر تصمیم‌گیری را بفهمید زمانی است که او خود را در شرایط نامطلوب و خارج از اختیار محیطی می‌بیند.

وقتی برای شما حرف می‌زند ببینید که آیا هنوز هم در ذهنش در آن شرایط به دنبال تحلیل وضعیت موجود و پیدا کردن گزینه‌ها و مقایسه‌ی آنها و فکر کردن به اصول و ارزش‌های تصمیم‌گیری بوده است؟ یا اینکه عملاً در لحظاتی که به نتیجه رسیده همه چیز خارج از اختیار است، دیگر تسلیم شده است؟

به خاطر داشته باشیم که کنترل ما بر شرایط در وضعیت‌های مختلف، می‌تواند بسیار کم یا بسیار زیاد باشد؛ اما معمولاً صفر نمی‌شود.

طرح سوال برای دیگران

روش دیگری هم وجود دارد که در برخی از مصاحبه‌های شغلی استفاده می‌شود.

به داوطلب می‌گویند: «با توجه به اینکه مهارت تصمیم‌گیری در شغل مورد نظر ما مهم است، پیشنهاد می‌کنی چگونه این مهارت را در تو و سایر داوطلبان بسنجیم؟ اگر تو جای ما بودی چکار می‌کردی؟»

نمی‌توانید برای این سوال جواب مشخصی تعریف کنید.

کسانی هم که چنین سوالی مطرح می‌کنند، می‌خواهند فضایی ایجاد کنند که طرف مقابل کمی صحبت کند و میزان پختگی و قدرت تحلیل او را برآورد کنند.

نسل قدیمی‌تر در این شرایط، یک سوال کلاسیک دارند: خوب، دیگر از خودت چه چیزی می‌خواهی بگویی؟

پیشنهاد ما این است که در استفاده از این نوع سوال‌ها که پتانسیل بالایی برای آلوده شدن به سوگیری‌های شخصی دارند محتاط باشید.

به عنوان مثال، شاید از این سوال بتوان برای حذف داوطلبان ضعیف استفاده کرد (در صورتی که پاسخ بسیار نامناسب بدهند)؛ اما نتوان از آن برای تأیید مهارت تصمیم‌گیری یک داوطلب استفاده کرد (حتی اگر پاسخی عالی ارائه کنند).

آیا پیش آمده که مجبور به تصمیم‌گیری سریع شده باشی؟ وقتی اطلاعات تو کامل نیست.

شاید مهم‌ترین نکته‌ای که در این موارد باید به آن توجه شود این است که آیا طرف مقابل به این نکته توجه دارد که اطلاعات ما هرگز کامل نیست.

ما عملاً در تصمیم‌گیری به نقطه‌ای می‌رسیم که احساس می‌کنیم یکی از دو وضعیت زیر به وجود آمده:

- هزینه‌ی عقب‌انداختن تصمیم بیشتر از خسارت ناشی از خطای احتمالی است.
- می‌دانیم که با گذر زمان هم اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید.

نکته‌ی دیگری که می‌توانیم به آن توجه کنیم این است که آیا فرد داوطلب دقت دارد که در بسیاری از موارد (البته نه همیشه) می‌توانیم تصمیم‌هایی را که ریسک بالایی دارند به تصمیم‌های کوچک‌تری تقسیم کنیم و پس از اینکه یک گام جلو رفتیم و نتایج اولیه به دست آمد، پله‌های بعدی تصمیم‌گیری و انتخاب را با اطلاعات بیشتر و بهتری طی کنیم.

یک سناریوی فرضی مطرح کنید و شیوه‌ی رفتار و تحلیل طرف مقابل را پیرسید.

در موارد بسیاری، طراحی یک سناریوی فرضی می‌تواند در مقایسه با بسیاری از نکاتی که تا اینجا مطرح شد، مفیدتر باشد.

شما نیازهای خودتان، شرایط خودتان، بحران‌های احتمالی کارتان، چالش‌ها و دردهایتان و خطاهای نفرات قبلی شاغل در شرکت را بهتر از هر کس دیگری می‌دانید.

پس می‌توانید با طرح سناریوهای فرضی، نحوه‌ی قضاوت و تصمیم‌گیری طرف مقابل را ارزیابی کنید.

البته طبیعتاً سناریوهای شما باید به شکلی باشند که جواب کاملاً مشخص قطعی نداشته باشند.

موارد زیر می‌توانند نمونه‌هایی از سناریوهای فرضی باشند (که البته در جلسه‌ی مصاحبه با جزئیات بیشتر مطرح می‌شوند):

فرض کن مدیر هستی. یک پوزیشن جدید در مجموعه ایجاد شده. بین گزینه‌های مختلف (درون سازمان، پایین‌تر، هم‌رده، بیرون) کدام را انتخاب می‌کنی؟ اصلاً چنین تصمیم‌هایی را چگونه مدیریت می‌کنی؟

گاهی اوقات در محیط کار، مشتری همکار قبلی را به ارث می‌بریم. به این معنا که همکار قبلی از شرکت می‌رود و ما باید مشتری او را مدیریت کنیم. فرض کن همکار قبلی یا مشتری بسیار سهل‌گیرانه برخورد کرده و توقعات او را بالا برده، در چنین شرایطی چه می‌کنی؟ آیا مسیر نفر قبلی را ادامه می‌دهی که مشتری راضی بماند یا سعی می‌کنی خط مشی‌های شرکت را اعمال و تحمیل کنی؟ (باید جزئیات بیشتر بگویند و انتظار جزئیات هم در پاسخ داشته باشید. جواب‌های کلی در اینجا مفید نیستند).

وقتی همکار سهواً یک اشتباه انجام می‌دهد و می‌توانی اشتباهش را پوشش دهی و جبران کنی؛ آیا لازم است چنین مسئله‌ای گزارش شود؟ یا رفتار حرفه‌ای این است که گزارش نشود و خودتان حل کنید؟

آیا تا به حال پیش آمده که به خاطر یک مشتری، با شرکت درگیر شده باشی؟ در چنین مواردی چگونه رفتار می‌کنی؟

دو نفر از اعضای تیم با هم مشکل دارند. همیشه وقت قابل توجهی از جلسات تیم به این مسئله می‌گذرد. با این نوع افراد چه می‌کنی؟

می‌خواهیم برای شرکت یک نرم‌افزار بخریم. یک گزینه خیلی خوب است و گران (بیشتر از بودجه‌ای که ما در نظر گرفته‌ایم). دیگری کاملاً معمولی است و بودجه‌ی آن در همین محدوده‌ای است که ما در نظر داریم. کدام را انتخاب می‌کنی؟ اصلاً چگونه در چنین شرایطی تصمیم می‌گیری؟

چه تجربه‌ها و پیشنهادها و نکات دیگری در ذهن دارید که می‌تواند به دوستان‌تان که قصد برگزاری مصاحبه شغلی دارند و می‌خواهند مهارت تصمیم‌گیری را بسنجند کمک کند؟ چه تجربه‌ای از پاسخ نامطلوب و نامناسب به سوال‌های بالا یا سوال‌های مشابهی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری دارید که شانس مصاحبه‌شونده را کاهش داده یا از بین برده است؟

پروژه پایانی درس تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری بحثی نیست که پایان داشته باشد،

چنانکه تمام زندگی ما، حاصل تصمیم‌هایی است که می‌گیریم و تا پایان زندگی نیز، جز تصمیم‌گیری لحظه به لحظه، کار دیگری نداریم.

آنچه در مجموعه درس‌های تصمیم‌گیری تا این لحظه بیان شد، صرفاً مطالبی بسیار مقدماتی بود برای اینکه مشخص شود چه کسانی واقعاً به این حوزه علاقمند هستند و می‌خواهند بحث تصمیم‌گیری را به شکلی تخصصی دنبال کنند.

به یکی از تصمیم‌های نادرست گذشته‌ی خود نگاه کنید. ترجیحاً تصمیمی که آن‌قدر از آن گذشته باشد که دیگر ارتباط احساسی جدی با آن نداشته باشید.

مهم نیست که این تصمیم بزرگ است یا کوچک. ممکن است در حد ازدواج یا انتخاب شغل یا مهاجرت باشد و ممکن است در حد خرید یک خودرو یا موبایل یا انتخاب مقصد یک مسافرت.

فرض کنید با آنچه تا امروز آموخته‌اید، دوباره به آن مقطع زمانی بازگشته‌اید و در کنار مالک آن سالها، نشسته‌اید و می‌خواهید با او حرف بزنید.

قرار نیست به طور مشخص، به او بگویید که چه راهکاری را انتخاب کند یا چه راهکاری را انتخاب نکند. اما سعی کنید با استفاده از آموخته‌های خود در سلسله بحث‌های **تصمیم‌گیری** برایش توضیح دهید که به چه دلایلی، ممکن است تصمیم اشتباهی بگیرد و چه کمک‌هایی می‌توانید به او بکنید تا گرفتار این اشتباه نشود؟

(این کار را به صورت علمی انجام بدهید و از رویدادهای آینده و اخبار آتی، استفاده نکنید. نمی‌توانید بگویید: علی! با مریم ازدواج نکن. بعداً می‌فهمی چه همر افتضاحی است!)

تفاوت ریسک و عدم قطعیت (ابهام / عدم اطمینان)

تفاوت **ریسک** و **عدم قطعیت** از جمله بحث‌هایی است که همه‌ی دانشجویان مدیریت و اقتصاد دیر یا زود با آن مواجه می‌شوند.

تفاوت این دو مفهوم در چند جمله قابل بیان است و معمولاً دانشجویان و مدرسین این جمله‌ها را حفظ می‌کنند تا بتوانند در امتحان‌ها، کلاس‌ها و سخنرانی‌ها به آن اشاره کنند.

این در حالی است که توجه به تفاوت **ریسک** و **عدم قطعیت** یکی از رویدادهای مهم در روند توسعه‌ی علم اقتصاد و مدیریت محسوب می‌شود و شایسته است برای درک عمیق و دقیق آن وقت بگذاریم.

پیشنهاد توجه به تفاوت ریسک و عدم قطعیت در سال ۱۹۲۱

شاید برای شما جالب باشد که دو اقتصاددان در سال ۱۹۲۱ به صورت مستقل در نوشته‌ها و تحلیل‌های خود به این نکته اشاره کردند که لازم است به تفاوت ریسک و عدم اطمینان یا عدم قطعیت توجه داشته باشیم.

یکی از این دو اقتصاددان، جان کینز (John Keynes) بود که مکتب کینز در اقتصاد هم به اعتبار او به این نام خوانده می‌شود.

دیگری، فرانک نایت (Frank Knight) بود که او هم به صورت مستقل به این بحث پرداخت.

البته این دو نفر از واژه‌ها و تعبیرهای یکسانی استفاده نکردند.

کینز در کتاب خود تحت عنوان رساله‌ای درباره احتمال ([A treatise on probability](#)) توضیح داد که بعضی از ابهام‌ها و عدم قطعیت‌ها را نمی‌توان کاهش داد و حذف کرد؛ اما برخی دیگر را می‌توان کاهش داد و مدیریت کرد.

نایت هم کتابی تحت عنوان ریسک، عدم قطعیت و سود ([Risk, Uncertainty, and Profit](#)) نوشت و در آنجا به تفکیک ریسک‌های قابل محاسبه و ریسک‌های غیرقابل محاسبه پرداخت.

بعد از نوشته‌های کینز و فرانک، در میان اقتصاددانان و به تدریج در میان همه‌ی نویسندگان و تحلیل‌گران مدیریت، دو مفهوم **Risk** و **Uncertainty** تفکیک شدند و این تفکیک امروز در حدی جا افتاده است که اگر نتوانید در موردش صحبت کنید، ممکن است در اینکه درس‌خوانده‌ی مدیریت و اقتصاد هستید تردید کنید.

در کتابها و مقاله‌های فارسی به جای **Uncertainty** از چهار تعبیر زیر استفاده شده است:

- ابهام
- نااطمینانی
- عدم قطعیت
- عدم اطمینان

با وجودی که این چهار تعبیر تفاوت‌های مهمی با یکدیگر دارند، اما از آنجا که فراوانی هر چهار مورد در کتابهای اقتصاد و مدیریت فارسی تقریباً یکسان است، نمی‌توان یک مورد را به عنوان ترجمه‌ی قطعی در نظر گرفت،

تعریف عدم قطعیت چیست و با ریسک چه تفاوتی دارد؟

در دنیای مدیریت و در زندگی،

نتیجه‌ی قطعی بسیاری از تصمیم‌ها و اقدام‌های ما مشخص نیست.

هرگاه نتیجه‌ی قطعی اقدام و انتخاب فعلی مان را ندانیم،

وارد یکی از دو مقوله‌ی **ریسک** یا **ابهام و عدم قطعیت** شده‌ایم.



چه زمانی می‌گوییم ریسک کرده‌ایم؟

اگر دو شرط زیر وجود داشته باشد، می‌توانیم بگوییم ریسک کرده‌ایم:

دقیقاً می‌دانیم که در اثر اقدام یا انتخاب ما، چند گزینه و چه گزینه‌هایی ممکن است به وجود بیاید. به عبارتی چند سناریوی مشخص وجود دارد که همه‌ی آنها را می‌دانیم و مطمئن هستیم که هیچ سناریوی دیگری وجود نخواهد داشت.

می‌دانیم (یا می‌توانیم با دقت خوبی برآورد کنیم) که احتمال روی دادن هر یک از سناریوها دقیقاً چقدر است.

ساده‌ترین مثال از ریسک کردن، انداختن یک سکه یا تاس است:

سکه به هر حال یا از رو خواهد افتاد و یا از پشت.

پس دو سناریو بیشتر وجود ندارد و احتمال هر سناریو هم ۵۰ درصد است.

حتی اگر سکه را سوراخ کنید یا یکنواختی آن را به هم بزنید، همچنان دو سناریو وجود دارد که البته احتمال وقوع یکی افزایش و احتمال وقوع دیگری کاهش یافته است؛ اما باز هم قابل سنجش و اندازه‌گیری است. شبیه همین مسئله را در مورد انداختن تاس هم می‌توان مطرح کرد.

چه زمانی می‌گوییم با ابهام و عدم قطعیت مواجهیم؟

کافی است یکی از دو شرط بالا (یا هر دو شرط) برقرار نباشند. یعنی:

نمی‌توانیم همهی سناریوهای محتمل را پس از اقدام یا انتخاب خود تعیین و فهرست کنیم.

نمی‌توانیم احتمال وقوع هر سناریو را با دقت مطلوب برآورد کنیم.

اکنون به این سوال فکر کنید: ما بیشتر با ریسک مواجه هستیم یا عدم قطعیت؟



اگر فرض کنیم ریسک اصلاً وجود ندارد و هر چه هست عدم قطعیت است، عملاً تفکیک ریسک و عدم قطعیت بی‌معنی است.

اما در عمل، این تفکیک بر اساس قضاوت تحلیل‌گران انجام می‌شود. به عبارت دیگر، شما تحلیل می‌کنید و تشخیص می‌دهید که با وضعیتی از مقوله‌ی ریسک مواجه هستید یا از مقوله‌ی ابهام.

معمولاً انتخاب‌ها و تصمیم‌هایی که سابقه‌ی قبلی از آنها نداریم و از روند روتین کار و زندگی دور هستند، به سختی در گروه ریسک قرار می‌گیرند.

اما اگر برخی تصمیم‌ها و انتخاب‌ها بارها تکرار شوند، می‌توان فرض کرد که سناریوهای ممکن و احتمال وقوع هر کدام را می‌دانیم.

به این مثال توجه کنید:

وقتی با دوست خود شریک می‌شوید و کسب و کاری تازه را راه‌اندازی می‌کنید، به سرزمین ابهام پا گذاشته‌اید.

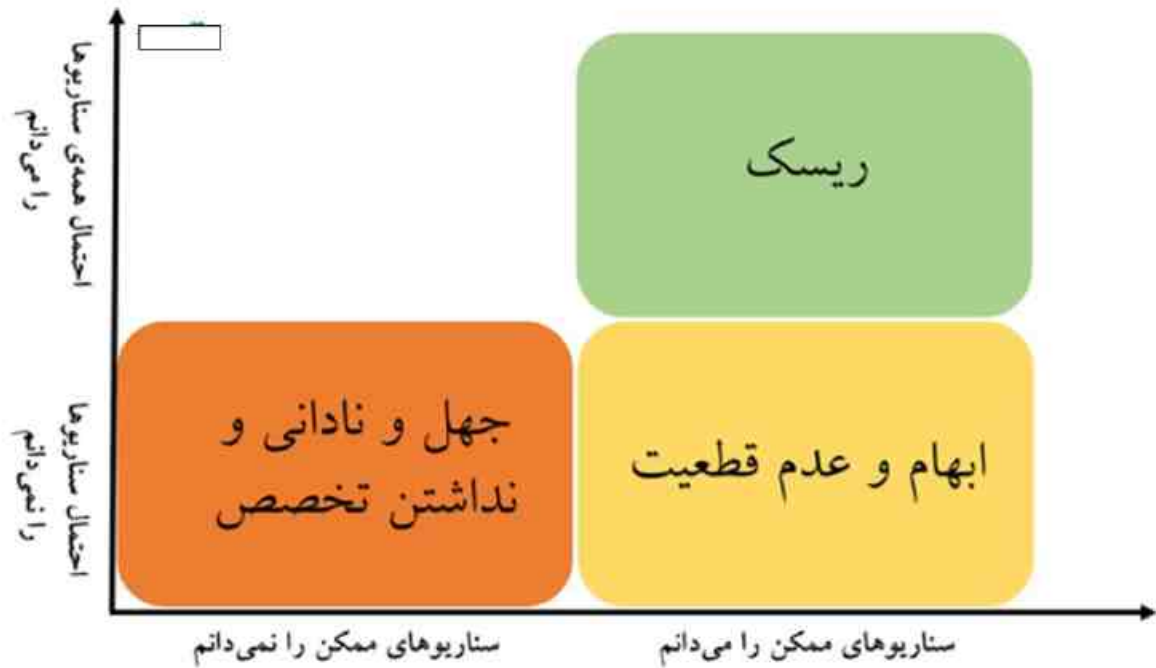
اما وقتی سهم یک شرکت باسابقه را در بازار بورس می‌خرید، وارد فضای ریسک شده‌اید.

البته وضعیت سهم هم به صورت مطلق و دقیق قابل تحلیل نیست، اما به علت اینکه اطلاعات کافی از گذشته‌ی آن وجود دارد، ابهام آن نسبت به مشارکت در راه‌اندازی یک کسب و کار بسیار کمتر است.

مثال‌های ابهام / عدم قطعیت در دنیای واقعی فراوان است:

- ازدواج نمونه‌ای از تصمیم‌هایی است که ما را وارد جهان عدم قطعیت می‌کند.
 - فروپاشی اتحاد شوروی، تغییری بود که کشورهای زیرمجموعه‌ی شوروی را تا سال‌ها به سمت ابهام برد.
 - انتخاب شغل ذاتاً از مقوله‌ی ابهام و عدم قطعیت است. چون سناریوهای ادامه‌ی آن را نمی‌دانیم.
 - انتخاب رشته‌ی دانشگاهی هم تا حد زیادی به فضای ابهام و عدم قطعیت نزدیک است.
- در واقع، وظیفه‌ی علم و دانش و تخصص این است که ما در یک حوزه‌ی مشخص بتوانیم ابهام‌ها و عدم قطعیت را برای خود به ریسک تبدیل کنیم و ریسک‌ها را به تدریج (در حد امکان) به سمت نتایج مطلوب سوق دهیم.

تمام آنچه گفتیم را می‌توان در نمودار زیر خلاصه کرد:



تمرین:

در محیط زندگی یا محیط کسب و کار، یک مثال واقعی یا فرضی از مواجهه با ابهام و عدم قطعیت مطرح کنید.

حالا یک اقدام مشخص (هر چقدر هم کوچک باشد مهم نیست) پیشنهاد کنید که شما را یک گام (حتی اگر کوچک) از وضعیت ابهام به وضعیت ریسک نزدیک‌تر کند

تصمیم‌گیری سازمانی | چک لیست تصمیم‌گیری برای مدیران



بخش قابل توجهی از درس تصمیم‌گیری مقدماتی، به معرفی و مرور خطاهای شناختی ذهن انسان گذشت.

در مورد هر خطای شناختی، سعی کردیم مشکلات و اشتباهات ناشی از آن خطا در فرایند تصمیم‌گیری را با هم مرور کنیم.

اگر چه ما تعداد کمی از خطاهای شناختی را مرور کردیم، اما فهرست این خطاها بسیار طولانی است و بعید است کسی بتواند در لحظه‌ی تصمیم‌گیری، به همه‌ی آنها فکر کند.

به همین علت، کسانی مثل دنیل کانمن که در زمینه تصمیم‌گیری مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای داشته‌اند، معمولاً توصیه می‌کنند که همواره یک چک‌لیست تصمیم‌گیری داشته باشیم و هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم به آن رجوع کنیم.



تنوع خطاها و دام‌های تصمیم‌گیری چنان زیاد است که
بزرگان این حوزه،

توصیه می‌کنند در تصمیم‌هایی که برایتان اهمیت دارند،
حتماً یک چک‌لیست داشته باشید و خطاهای احتمالی را ارزیابی کنید.

در این جا، می‌خواهیم به سراغ یک نمونه چک‌لیست تصمیم‌گیری برویم که دنیل کانمن برای مدیران پیشنهاد کرده تا بتوانند در تصمیم‌های سازمانی از آن استفاده کنند.

این چک لیست را هم می‌توانید به نوعی، جمع‌بندی خطاهای شناختی در درس تصمیم‌گیری مقدماتی بدانید و هم، به عنوان یک ابزار مدیریتی آن را در محیط کار خود مورد استفاده قرار دهید.

آنچه در ادامه می‌خوانید، پیشنهادهایی است که طی مقاله‌ای در HBR توسط نویسندگان زیر مطرح شد:

دنیل کانمن

دان لووالو (Dan Lovallo) استاد استراتژی دانشگاه سیدنی و مشاور ارشد مکنزی

اولیویر سیبونی (Olivier Sibony) مدیر دفتر پاریس مکنزی

پیشنهادها و رئوس این چک‌لیست، بر اساس مطالعه‌ی تصمیم‌های مدیران در بیش از ۱۰۰۰ توسط شرکت مکنزی، استخراج و تنظیم شده است.



محققانی که این چک لیست را پیشنهاد داده اند،
آن را برای وضعیت زیرتنظیم کرده اند:

یک مدیر، یک گزارش را
به همراه تصمیم و راهکار پیشنهادی از یک تیم دریافت می کند.
و او اکنون، یا باید تصمیم را **تایید کند**؛
یا باید آن را **رد کند**؛
یا گزارش را برای تصمیم گیری به فرد دیگری **ارجاع دهد**.

اکنون با این مقروضات، نکات زیر را مرور کنید:

سوال اول: آیا ممکن است خطای ناشی از منافع شخصی وجود داشته باشد؟

معمولاً هر وقت بحث **منافع شخصی** مطرح می‌شود، ما به این مسئله فکر می‌کنیم که ممکن است یکی از همکاران ما به خاطر منافع خود، اخلاق و اصول و جارجوب حرفه‌ای‌گری را کنار بگذارد و پیشنهادی را مطرح کند.

البته به هر حال، چنین مواردی اجتناب‌ناپذیر هستند.

اما در اینجا باید به نکته‌ی مهمی توجه کنیم:



بخشی از تصمیم‌های نادرستی که در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شوند،

به خاطر بی‌اخلاقی و منافع شخصی پیشنهاددهندگان هستند.

اما بخش بزرگ‌تری، ناشی از خطاهای ناخودآگاه آنها،

در قضاوت به نفع خودشان است.

به عبارتی، بعید نیست همکار شما،

واقعاً باور داشته باشد که پیشنهاد مناسبی برای شرکت مطرح کرده،

و واقعاً آگاهانه قصد نداشته باشد منافع خود را تأمین کند.

بنابراین، بحث منافع شخصی، بحث وابسته بودن یا نبودن فرد به اخلاق نیست، بلکه سوال کلیدی آن، این است که: آیا ممکن است منافع

فرد، او را آگاهانه یا ناآگاهانه به سمت یک گزینه‌ی مشخص سوق داده باشد؟

در اینجا باید بر یک نکته‌ی دیگر هم تاکید کنیم:

گاهی اوقات، به اشتباه فکر می‌کنیم که
هر نوع پیگیری و تصمیم و تلاش
در راستای منافع شخصی، نامطلوب است.
در حالی که الزاماً چنین نیست.



ما نمی‌توانیم یک همکار خود را صرفاً به خاطر اینکه بیشتر تلاش می‌کند تا به واسطه‌ی فروش بیشتر، موقعیتی بالاتر از همکارانش به دست آورد سرزنش کنیم.

یا اینکه صرفاً چون در ساختار سازمانی جدید، سمت بهتری خواهد داشت، دفاع کردن او از چارت جدید را زیر سوال ببریم.

آنچه کانمن و همکارانش بر آن تاکید می‌کنند: منافع نامتعارف است. منفعی که با تلاش و شایستگی‌های فرد یا گروه، نامتناسب باشد.



وقتی از منافع شخصی
به عنوان یک انگیزه‌ی نامطلوب صحبت می‌کنیم،
همواره منظورمان، منافع شخصی نامتعارف
و فراتر از شایستگی‌ها و توانمندی‌های فرد در چارچوب سازمان است.

اگر تصمیم بر اساس منافع شخصی بود چه باید کرد؟

آیا می‌توانیم به خاطر اینکه یک فرد یا دپارتمان، در یک تصمیم، منافع شخصی یا دپارتمانی بسیار جدی دارد، آن گزارش را رد کنیم؟

الزاماً چنین نیست؟ همچنان ممکن است آن تصمیم برای سازمان هم مفید باشد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

مطمئن شوید که گزینه‌های دیگر (آلترناتیوها) هم مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته‌اند. به عبارتی، شما را وادار نکرده باشند که از یک فهرست یک گزینه‌ای، یک گزینه را انتخاب کنید.

مطمئن شوید که گزینه‌ی مطلوب، با خوش‌بینی بیش از حد و سایر الترناتیوها با بدبینی بیش از حد ارزیابی نشده‌اند.

سایر مواردی را که در چک لیست می‌بینید، با دقت بیشتری بررسی کنید.

سوال دوم: آیا ممکن است که پیشنهاددهندگان عاشق گزینه‌ی پیشنهادی شده باشند؟

همان‌طور که انسان‌ها عاشق یکدیگر می‌شوند، گاهی عاشق راهکارها و ایده‌ها و تصمیم‌ها هم می‌شوند.

عشق هم معمولاً ما را کور می‌کند. البته دانشمندان تصمیم‌گیری ترجیح می‌دهند از اصطلاح Affect Heuristic یا جستجو و ارزیابی احساسی استفاده کنند.

وقتی یک فرد یا یک دیپارتمان، عاشق تصمیم خود می‌شود،
مزیت‌ها را سریع‌تر می‌یابد و بزرگ‌تر می‌بیند
و ایرادها را دیرتر تشخیص می‌دهد و کوچک‌تر ارزیابی می‌کند.



سه مورد از تصمیم‌هایی که بار احساسی بالایی دارند و ممکن است پیشنهاددهندگان آنها، عاشق تصمیم‌ها و گزینه‌های خود شوند:

تصمیم‌هایی که به کارکنان سازمان مربوط هستند.

تصمیم‌هایی که بر روی برند کل مجموعه تاثیر دارند.

تصمیم‌هایی که به انتخاب مکان (برای دفتر، نمایشگاه، مسافرت، انبار یا هر چیز مشابه دیگر) مربوط می‌شوند.

البته موارد فوق، تنها چند مثال هستند و ممکن است بسیاری از موضوعات دیگر هم گرفتار چنین دامی بشوند.

در اینجا هم همان توصیه‌هایی که در سوال اول مطرح کردیم مصداق دارند:

مطمئن شوید که گزینه‌های دیگر (الترناتیوها) هم مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته‌اند.

نگران خطای خوش‌بینی بیش از حد باشید.

سایر مواردی را که در چک لیست می‌بینید، با دقت بیشتری بررسی کنید. خصوصاً اگر پاسخ شما به سوال اول هم مثبت است (منافع شخصی)، منطقی است و سواست بیشتری به خرج دهید.

انواع سبک‌های تصمیم‌گیری

وقتی از تصمیم‌گیری گروهی حرف می‌زنیم، بلافاصله بحث سبک‌های تصمیم‌گیری (Decision-making Styles) هم پیش می‌آید.

چون بر خلاف تصمیم‌گیری فردی که همه چیز به منطق یا شهود تصمیم‌گیرنده محدود می‌شود، در تصمیم‌گیری گروهی با افراد گوناگون در سطوح قدرت و اختیار متفاوت روبرو هستیم که ترجیحات هر یک از آن‌ها هم با دیگری فرق دارد.

به علت همین تفاوت‌هاست که تقریباً تمام کتاب‌های رفتار سازمانی بخشی را به انواع سبک‌های تصمیم‌گیری اختصاص می‌دهند و می‌کوشند مخاطبان خود را با سبک‌های مختلف آشنا کنند.

البته پس از این‌که سبک‌ها را بخوانید خواهید دید که با همه‌ی آن‌ها آشنا هستید و تقسیم‌بندی تازه‌ای در کار نیست؛ با این حال، زیر و بم‌ها و ظرافت‌هایی در هر یک از انواع سبک‌های تصمیم‌گیری وجود دارد که به تدریج در درس‌های آتی با آن‌ها آشنا خواهید شد.

با این توضیحات، درس حاضر را صرفاً یک مقدمه برای ورود به بحث‌های بعدی در نظر بگیرید.

تصمیم‌گیری اتوکراتیک (Autocratic)

در تصمیم‌گیری اتوکراتیک یا خودمحورانه، فرد تصمیم‌گیر (معمولاً مدیر یا فرد ارشد گروه) نظر و انتخاب خود را به عنوان انتخاب نهایی در نظر می‌گیرد و آن را به بقیه اعلام و ابلاغ می‌کند.

در واقع در این‌جا ما با تصمیم‌گیری گروهی مواجه نیستیم، بلکه با گروهی مواجه هستیم که باید تصمیم یک فرد را بپذیرد و اجرا کند.

اوج احترام به اعضای گروه در این تصمیم‌گیری آن است که فرد اتوکرات به جای این‌که تصمیم خود را ابلاغ کند، سعی می‌کند اعضای تیم را متقاعد و مجاب کند که انتخاب او به نفع جمع است (در زبان انگلیسی می‌گویند: مدیر به جای Telling از ابزار Selling استفاده کرده است.)

ممکن است در نگاه نخست احساس کنیم چنین سبکی همیشه و همه‌جا اشتباه است و مدیر یا سرپرست هرگز نباید از این سبک استفاده کند.

اما به خاطر داشته باشید که این روش، سریع‌ترین روش تصمیم‌گیری است و وقتی به تصمیم‌گیری سریع نیاز باشد، گزینه‌ای جز این وجود ندارد که به سراغ سبک اتوکراتیک برویم.

سبک مشورتی در تصمیم‌گیری (Consultative)

در این سبک، باز هم تصمیم نهایی با مدیر یا عضو ارشد تیم است. اما تفاوتی که وجود دارد در این است که فرد ارشد، از اعضای تیم نظرخواهی کرده و دیدگاه‌های آن‌ها را لحاظ می‌کند.

سبک مشورتی قطعاً کمی بیشتر از سبک اتوکراتیک زمان می‌برد، اما این شیوه ممکن است باعث شود افراد بیشتری در تیم، احساس کنند که در تصمیم‌گیری مشارکت داشته‌اند.

ضمن این‌که واقعاً ممکن است اطلاعاتی که اعضا مطرح می‌کنند، روی انتخاب نهایی تأثیر بگذارد و این شیوه، کارکردی فراتر از یک حرکت نمایی داشته باشد.

حاکمیت اقلیت (Minority Rule)

در این سبک، اقلیتی از جمع حق تصمیم‌گیری دارند و اکثریت جمع، باید صرفاً تابع آن اقلیت باشند.

این اقلیت ممکن است خود را **نخبه (Elite)** یا **کارشناس (Expert)** بنامند یا با هر عنوان دیگری صدا کنند. اما به هر حال، مهم‌ترین ویژگی آن‌ها این است که به عنوان یک اقلیت، برای همه تصمیم می‌گیرند.

مثلاً ممکن است در یک تیم استارت‌آپی، تصمیم‌ها همیشه توسط بنیان‌گذاران و چند نفر از اعضای قدیمی‌تر گرفته شود و اکثریت، به واسطه‌ی این‌که بعداً به تیم ملحق شده‌اند، صرفاً باید از تصمیم اعضای قدیمی‌تر تبعیت کنند (تبعیت از بنیان‌گذاران قابل درک است؛ اما تبعیت از کارمندان هم‌رده‌ای که صرفاً زودتر به تیم ملحق شده‌اند، ممکن است برای همه به سادگی قابل‌پذیرش نباشد).

اگر این تصمیم را با روش‌های دموکراتیک مقایسه کنید، ممکن است آن را ضعیف یا ناکارآمد بدانید. اما به این نکته توجه داشته باشید که حاکمیت اقلیت، گزینه‌ای است که معمولاً افراد اتوکراتیک – زمانی که می‌خواهند یک گام دموکراتیک‌تر شوند – انتخاب می‌کنند.

از دید چنان افرادی، به هر حال عقل چند نفر بیشتر از یک نفر کار می‌کند و این شیوه‌ی تصمیم‌گیری، بسیار موثر و کارآمد است.

بعضی از معروف‌ترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی هم بر اساس حاکمیت اقلیت طراحی شده‌اند. مثلاً تکنیک دلفی از یک اقلیت کارشناس درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی برای تحلیل و تصمیم‌گیری درباره‌ی سرنوشت یک مجموعه‌ی بزرگ‌تر استفاده می‌کند.

البته تکنیک دلفی بسته به شرایط کاربرد، ممکن است در جایگاه یک ابزار مشورتی برای مدیریت هم به کار بیاید.

[مطالعه بیشتر: [تکنیک دلفی](#)]

حاکمیت اکثریت (Majority Rule)

این روش طرفداران زیادی دارد و معمولاً به این صورت اجرا می‌شود که ابتدا انواع بحث‌ها و مخالفت‌ها و موافقت‌ها مطرح می‌شود و در نهایت با استفاده از رأی‌گیری، نظر اکثریت سنجیده شده و بر مبنای آن اقدام می‌شود.

وقتی از حاکمیت اکثریت حرف می‌زنیم، تلویحاً به این نکته هم اشاره داریم که از ابتدا، همه پذیرفته‌اند که اگر در اقلیت قرار بگیرند، تابع نظر اکثریت باشند.

این شیوه‌ی تصمیم‌گیری در بسیاری از گروه‌ها رایج است و حتی اگر بخواهند بعضی اعضا را به سایرین ارجحیت دهند، چارچوب کلی را حفظ می‌کنند و صرفاً رأی برخی را معادل چند رأی (مثلاً دو یا سه رأی) در نظر می‌گیرند.

ما درس مستقلی را به انواع ساز و کارهای رأی‌گیری اختصاص داده‌ایم.

[انواع روش‌های رأی‌گیری]

تصمیم‌گیری بر اساس اجماع

در رأی‌گیری بر اساس اجماع، از ابتدا قرار بر این گذاشته می‌شود که همه با یکدیگر بحث و گفتگو کنند و صرفاً گزینه‌ای پذیرفته شود که همگی آن را قبول دارند (اتفاق نظر وجود دارد) یا تقریباً همه آن را قبول دارند (اکثریت قریب به اتفاق).

مثلاً یک گروه ده نفری با خود قرار می‌گذارند که بحث و گفتگو کنند و صرفاً گزینه‌ای انتخاب شود که حداقل هشت نفر آن را پذیرفته‌اند.

ممکن است از خود بپرسید که وقتی رأی‌گیری هست، آیا اصرار بر چنین مکانیزمی ضرورت دارد؟ پاسخ این است که بعضی مسائل آن قدر حساس هستند که چاره‌ای جز تصمیم‌گیری بر اساس اتفاق نظر همگانی در مورد آن‌ها وجود ندارد.

مثلاً ممکن است یک کارگروه در یک سازمان یا یک تیم کارآفرین، با خود قرار بگذارند که درباره‌ی **انحلال و توقف فعالیت‌ها بر اساس نظر اکثریت قریب به اتفاق اعضا** تصمیم‌گیری می‌شود (و البته این قریب به اتفاق هم در همان ابتدا تعریف می‌شود).

به‌طور کلی مهم است که در مورد بعضی تصمیم‌ها، از همان ابتدا مشخص شود که برای آن‌ها به چیزی فراتر از رأی اکثریت نیاز است.