

## الانحياز المعرفي في التخطيط

### الإستراتيجي اليومي

لورين غاري

كما توضح المقالة السابقة، فإن صنع قرار سريعة هو تعلم التحرك على نحو أسرع، ولكن ليس هو كذلك على وجه الحصر. إنه أيضاً إعادة تصميم الأشياء التي خرجت عن مسارها الطبيعي، وهكذا تستطيع شركتك أن تصنع قرارات أفضل. إن الشركة التي تركز إلى درجة مفرطة على تحقيق سرعة تنذر بالخطر إلى أبعد حدٍ مهملةً في الوقت ذاته، عمليات صنع القرار هي شركة تتجه نحو انهيار مفاجئ. ثمة مقالة نشرتها في نيسان (إبريل) من عام 1998 Harvard Management Update 1998 تتفحص مستكشفات الحكم -تبسيط إستراتيجيات أو اختصارات صنع القرار- لدى بعض القراء بوصفها انطباعاً يفيد أن بعض الانحيازات المعرفية ونماذج التفكير ذات العيوب والأخطاء المؤدية إلى سوء مستكشفات لموجهات الحكم هي ظواهر تقتصر على فئة قليلة من الناس، ونادراً ما يتعرض لها المديرون. لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة

من هذا المنطلق. إن الانحيازات المعرفية هي، في الواقع، تشبه كثيراً نبات الكودزو المعترش وهي تطرح مشفوعة بأفضل المسوغات إلا أنها سرعان ما تهدد بالتسليط على المسرح الإداري كله.

إن مبادرات النمو الإستراتيجي -تطوير منتج جديد والتحالفات والاندماجات والمكتسبات- تبدو عرضة على نحو خاص لهذه الأخطاء غير المقصودة في الحكم. إن الانحياز ينسل لا شعورياً ويصبح واضحاً فقط في الإدراك المتأخر الذي يأتي بعد وقوع الحادثة في ضوء بعض العوافب الكارثية. سنعرض فيما يأتي ثلاثة سيناريوهات تواجه باستمرار وكل واحد منها يوضح انحيازاً معرفياً مختلفاً مع تعقيب من متمرسين خبراء يوضح الطريقة التي يتم بها تجنب أخطاء صنع القرار المطلوب.

### تطوير منتج جديد وانحياز التأكيد

ينتج انحياز التأكيد عندما يسعى المديرون إلى تأكيد الدليل على أن ما يفكرون فيه صحيح أو تأكيد النتيجة التي يريدون أن يحققوها، ولكنهم يهملون البحث الهادف إلى دحض الدليل. يدخل هذا الانحياز إلى مسرح العمل عبر تطوير منتج جديد عندما تنسى الشركات أن «تنظر إلى سبب احتمال عزوف الزبون عن المنتج الخاضع للتصميم». وفقاً لما يقوله ريتشارد غودينغ رئيس مؤسسة الميزة الإستراتيجية ويستشهد بمثال من مؤسسة Arizona Instrument حيث يشير إلى أن هيئة المديرين بدأت بالضغط من أجل منتج جديد بعد أن أصبحت الشركة عامة بوقت

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

قصير في عام 1989 «لقد اكتشفوا معالجة جديدة لتسرب الغاز تحت الأرض وقد كانت دقيقة أكثر بمئة مرة من أي تكنولوجيا موجودة. وفي الوقت ذاته فإن وكالة حماية البيئة كانت قد حصلت على تشريع من الكونغرس يوجب إخضاع كل أحواض تخزين الفازولين تحت الأرض للاختبار المستمر. وهكذا فإن التفكير في شركة Arizona Instrument كان هو أنها ماضية في تقديم هذه التقنية المتفوقة في زمن كان الطلب الكثيف ينهال فيه عليها (التقنية) عبر الإنترنت. لقد باعت الشركة منشأتها الأولى التي أدرجت التكنولوجيا الجديدة عام 1991 وكانت تلك المنشأة هي الوحدة الوحيدة التي باعتها في أي وقت من الأوقات. لقد اعترف المدير التنفيذي الرئيس لاحقاً بأن Arizona Instrument لم تضع نفسها في موضع أحد المستهدفين المقصودين بهذه التكنولوجيا، مثل Texaco أو Conoco وسأل: «كيف نريد على نحو ملح أن نكشف عن مواضع ارتشاح في أحواضنا الخاصة بمخزون الغاز تحت الأرض؟ والجواب كان طبعاً أنهم لم يريدوا على نحو ملح مطلقاً، إنهم فقط أرادوا أن يبقوا بعيداً عن المشكلات مع وكالة الحماية البيئية.

إن التكنولوجيا التي طورتها Arizona Instrument يمكن أن تكشف ارتشاحاً بحجم كأس من الماء في حوض فيه 90.000 غالون ولكن أنظمة وكالة الحماية البيئية EPA سمحت لأحواض من ذلك الحجم بأن ترشح 1500 غالون. بكلمات أخرى لم يحتج الزبائن أولم يرغبوا في أداة حساسة جداً لكن Arizona Instrument لم تكلف نفسها عناء طرح سؤال.

عندما تقر الحكومة الفيدرالية تشريعاً، فإنها كما هو معهود تترك وضع هذه التشريعات موضع التنفيذ للولايات، الأمر الذي يعني أن التنفيذ يحدث ببطء. وفي حالة تشريع وكالة الحماية البيئية EPA المتعلق بأحواض الغاز تحت الأرض يتذكر غودينغ: «فقط 40% من محطات الغاز في البلاد عملت وفقاً لمن اقتضاه التشريع بين ست إلى سبع سنوات بعد أن أُجيز». لقد أهملت Arizona Instrument دراسة كيفية التطبيق هذا التشريع. وهكذا فقد فشلت في تبؤ سبب امتناع ورود أي طلب لتقنياتها عبر الإنترنت. ويتابع غودينغ قائلاً: «مضلين بقدرة التكنولوجيا ذاتها لم يتمكن القائمون على الإدارة إلا من رؤية السبب الذي يستثير الزبائن للإقبال على شرائها».

إن الأمر الأساسي لإبطال انحياز التأكيد في سيناريوهات تطوير منتج جديد - كما يقول غودينغ الذي ساعد الشركات كي تفكر في مبادرات نمو إستراتيجية على مدى أكثر من ثمانية عشر عاماً - هو أن تجعل المديرين يتبنون موقفاً مضاداً لمنظورهم بصورة منهجية. ويضعون أنفسهم في موضع الزبائن ويسألون: «لماذا قد يفشل هذا المنتج؟». لقد سهل غودينغ مثل هذه المحادثة - يصفها بأنها «عملية عصف ذهني منظمة» - مع Arizona Instrument بعد عدة سنوات عندما كانت هذه الشركة تخطط كي تدخل محلل رطوبة جديد إلى السوق. برز عدد من القضايا. بعضها متعلق بالموثوقية، والجودة، والاستجابة، والتنافسية، وصيانة المعدات، نحو 60 أو 70 بنداً في مجموعها. ولكن أكثر ما أثار

اهتمامي كان التعليق الذي كان بشعاً تماماً عندما كلفت فريق العمل أن يرتب البنود وفقاً لأولوياتها، طفا هذا التعليق على السطح. وعاد الفريق وصمم من جديد المنتج بكامله وفاز بجائزة واحد من أفضل 100 منتج لعام 1997.

### التحالفات الإستراتيجية

#### واستكشاف الإمكانيات المتاحة

افتراض أن معظم المعلومات المتاحة ببسر وسهولة هي المعلومات الأكثر ملاءمة هو مثال على مستكشف الإمكانيات المتاحة. إن الانحيازات التي تنشأ من هذا المستكشف غالباً تبرز على نحو غير متوقع عندما تفكر الشركات في التحالفات الإستراتيجية. ويقول كوين سبيترز رئيس مؤسسة Kepner Tregoe للاستشارات الإدارية وكبير مديريها التنفيذيين: إن السبب الرئيس لهذا الأمر هو أنه «ليس هناك أحد واثق من ماهية التحالفات الإستراتيجية». إنها يمكن أن تتدرج من اتفاق تسويق مشترك محدد وبسيط وبكل الطرق وصولاً إلى المشاركة مع الموظفين. والنتيجة، إن «ظاهرة استنتاج» غالباً ما تنتج هنا إذا كان أحد التحالفات ناجحاً فإن المديرين سيتجهون إلى القول: «دعنا نعقد عشرين تحالفاً على شاكلته تماماً». ويواصل سبيترز قائلاً: إن الخطأ هنا يكمن في استنتاج أن بنية التحالف الأحدث سوف يحكم كل التحالفات اللاحقة حتى عندما تكون احتياجات الشركات المعنية مختلفة تماماً.

ويقول غودينغ: إن علاج انحياز المتاحية يتألف من «مقاومة النزعة والميل الطبيعي للتطلع إلى تأكيد المعلومات» وذلك عن طريق توسيع قاعدة المعلومات. إن قرار تحالف إستراتيجي يصنع غالباً من قبل فريق صغير جداً يتألف من ثلاثة أو أربعة مديرين كبار. إنني أؤكد على ضرورة إشراك عدد من الموظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما هو مألوف عادةً. إن الهدف هو توازن المعلومات والمنظورات التي يتاح لها أناس مختلفون وحشد معلومات القرار التي قد لا يمتلكها المديرون الكبار. إن حضور عدد أكبر من الموظفين يزيد من احتمالية كشف المعلومات الثابت بطلانها.

ويؤكد غودينغ قائلاً: «لكنك لا تستطيع أن تعالج كل مستويات الإدراك على نحو متساوٍ، وهكذا فإنه أمر حاسم جداً أن يكون لديك فريق يرتب التعليقات المتنوعة وفقاً لأولوياتها». وحينئذٍ ليس فقط ما تفعله هو أنك تجعل كل هذه المنظورات المختلفة مؤثرة ولكنك أيضاً تحصل على تصنيف إجمالي لأهمية كل قضية خاصة. وهذا يضمن أن القرار لن يكون موجهاً من الذين تذكروا كم وكيف هو مهم هذا الذي يفكرون فيه. إنه سيكون موجهاً من قبل أولئك الناس الذين يتذكرون مجموعة أوسع من القضايا وعندئذٍ يصنفونها تصنيفاً منهجياً استناداً إلى مناقشة جماعية.

### الاندماجات والمكتسبات والتصعيد غير المنطقي للالتزام

يلاحظ ماكس بيزرمان في كتابه (حكم في صنع قرار إداري) Judgment in Managerial Decision Making أن استجاباتنا للقرارات

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

تتأثر بالطريقة التي نصوغ بها المعلومات حيث يكتب قائلًا: «إن قرارات إدارية كثيرة تتعلق بسلسلة من الاختيارات بدلاً من أن تكون قراراً معزولاً. نكون عرضة لنموذج خاص من الانحياز عندما تتم مقارنة القرارات بالتسلسل، أعني، نزوعاً وميلاً إلى تصعيد الالتزام».

ويقول غودينغ: إن الاندماجات والمكتسبات المحتملة غالباً ما تكون مواتية لهذا النوع من الخطأ في الحكم حيث يرى أنه «منذ عدة سنوات قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة للاندماجات والمكتسبات، وكانت المفاجأة الكبرى وفقاً لما قاله الذين شملتهم الدراسة أن عملية دمج أنظمة المحاسبة بين الشركتين استغرقت وقتاً أكثر بكثير مما كان متوقعاً. وقد اعتقدت شركات كثيرة أنها ستستغرق ستة أشهر، لكن انتهى بها الأمر إلى أن استغرق سنتين ونصف السنة. الآن إذا لم يكن لديك مراقب للنفقات والحسابات أو رئيس قسم محاسبة للفريق الذي يدرس المكتسب جيداً، فإن الحقيقة قد لا تظهر إلا وقد أصبح الوقت متأخراً جداً».

إن الاجتهاد الشامل الواجب أدائه الضروري من أجل دمج أو اكتساب يجعل شركات كثيرة كارهة للاستنتاج أنها يجب ألا تكمل الصفقة. ويشرح غودينغ قائلًا: «توجد عبارة تدعى حرارة الصفقة» التي تصف الزخم الذي يحدث من قبل هذه العملية». وحيث يصبح من المستحيل على المؤسسة أن تتراجع حتى لو اعتقدت أنها صفقة غير مناسبة. «تتفاقم الأمور إذا كان هناك حرب مزايده حيث تصبح

الشركة في جويشبه المزداد العلني وينتهي بها الأمر إلى أن تدفع كثيراً جداً من أجل الاكتساب».

ويضيف سبيتزر قائلاً: «إنها ليست مفاجأة» أن اندماجات كثيرة تنتهي إلى الإخفاق، فقط انظر إلى الصناعة الدوائية حيث في كل مثال تقريباً ينتهي الكيان الموحد إلى حصة سوق أقل من نصيب الشركتين عندما كانتا مستقلتين. ما الذي يستنتجه سبيتزر؟ عملية الجهد الواجب أدائه توجد معتقدات مزيفة. إنها تمكنك من أن تكون عاطفياً إلى أبعد الحدود. إنك تحب مكتسباً محتملاً قبل أن تدرس البدائل دراسةً كاملة». هناك ثلاثة سيناريوهات وهي: بحث افتراضاتك الأساسية وتنمية المواد الأغنى والأكثر تنوعاً من المعلومات والرأي. مقاومة الدافع لأن تكون مدفوعاً بقوة بسبب المد الطوفاني العاطفي للمنتج الجديد أو التكنولوجيا أو المكتسب المرشح. في هذه السيناريوهات الثلاثة نجد أن مقاومة انحياز صنع قرار تستلزم رفعه إلى مستوى المناقشة الواعية. يقول سبيتزر: «لديك الوقت كي تبني عملية صنع قرار واعية، وعموماً فإن الناس يميلون إلى أن تعدل أهدافهم وتكييفها عندما تبدأ المعطيات المناسبة المتصلة بالقرار بالظهور. ما نحاول أن نفعله مع الزبائن هو أن نجعلهم معنيين بشأن متى ولماذا يغيرون المادة والأوزان النسبية للمعايير التي أسسوها منذ البداية.

قراءات إضافية

- Heads You Win: How the Best Companies Think by Quinn Spitzer and Ronald Evans (1997, Simon & Schuster).
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman .(4<sup>th</sup> ed., 1998, John Wiley & Sons).
- Tying the Corporate Knot: An AMA Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions edited by Don Lee Bohl (1989, American Management Association).

