

لا تهدر المال أو الوقت المضيء

بعد وضع سيئ

جيمي غيترمان

لقد حققت تطوراً منتجاً ربيعاً جديداً لشركتك، والآن بعد سنة، الأشياء ليست على ما يرام، مع تبؤات سنة خلت بأن الزبائن كانوا يحتاجون إلى إنتاجك، فإن السوق قد تغير، والاستجابة غير محققة على النحو الأفضل، أنت لن تستسلم وتلقي عشرة ملايين دولار. هل ستفعل؟ يقول الخبراء: الظن أن إنفاق بضعة دولارات على منتج مشؤوم هو القرار الخاطئ حقاً، وأن الصيد بعد تكاليف مرهقة، استثمارات لن تعود بالفائدة، هو خطأ يقترفه الناس على نحو منتظم عند اتخاذ القرارات. تقول لنفسك مجرد بضع مئات من آلاف الدولارات وسنكون قادرين على استعادة استثمارنا الأولي.

لا تسقط من أجل ذلك النوع من التهدئة، الحكمة الإدارية الحقيقية تستند إلى نوع من النسيان.. القدرة على تجاهل الاستثمارات السابقة، والتكاليف، والفوائد، وعلى التركيز بدلاً من الاستثمارات الهامشية المتوقعة، والتكاليف، وفوائد القرار الخاص في اليد. ولكن من الشائق

أن قدرة الناس على فحص استثمارات سابقة يبدو مختلفاً استناداً إلى ما إذا كان الاستثمار استثمار وقت أو مال؛ ولأنهم معتادون أكثر تعداد النقود فإن من المحتمل أكثر أن يعطوا الأولوية والأهمية للاستثمارات النقدية في تداولهم.

عندما تجابه بمعلومات غير كافية وضغوط الوقت الضيق، يستخدم المديرون على نحو نظامي تبسيط الإستراتيجية المعروفة باسم موجهاً القضاء لمساعدتهم على اتخاذ الطرق المختصرة. المشكلة هي أن النفسية البشرية تدخل دوماً ضمن العملية، وتعود إلى انحرافات معرفية - استنتاجات قائمة على سوء إدراك أو استنتاجات خاطئة، الكلفة الباهظة هي مثل خاص للانحرافات المعرفية - استنتاجات قائمة على ملاحظات خاطئة أو استنتاجات مغلوبة. والكلفة الغارقة ما هي إلا مثال خاص للانحراف المعرفي.

ماكس هـ. بازرمان، وجيمي اسيدور شتراوس أستاذ كلية إدارة الأعمال في مدرسة هارفارد للأعمال، ومؤلف عدة كتب بما في ذلك «الحكم على اتخاذ القرار الإداري»، يُشبه هذا «التصاعد غير العقلاني بالالتزام» بالوقوف عند محطة حافلات النقل ساعة بعد ساعة في نقطة ما، عليك أن تعترف أن الحافلة لن يأتي.

كي تضمن أنك لن تُصعد التزام شركتك بمنتج، أو شخص، أو إستراتيجية وراء النقطة المعقولة، إليك هنا بعض الأفكار المجربة والمفيدة كي تساعدك على أن تحدّد الكلفة قبل أن تهدر الكثير من المال أو الوقت عبثاً.

1: لا تتخذ خيارات لتبرر فقط

قرارات سابقة

إن سياق الكلام يحدّد دوماً أي قرارات اتخذت وكيف اتخذت، لقد قيل إنه لأمر حاسم أن تدع سياق الكلام غامضاً وهو الهدف الأكثر أهمية لاتخاذ القرار: اتخاذ قرارات سليمة قائمة على مؤثرات مستقبلية مقصودة، وليس لتصحيح قرارات أبكر، لا تحتجز متعهداً بذنباً لأنك ببساطة استأجرتة، وأنت لا تريد أن تُتهم بأنك متقلب الرأي، أنت لا توسع خطوطاً إضافية من الثقة إلى شركة مكافحة أخفقت بشدة في تحقيق واجباتها لأنك فقط اتخذت القرار الأولي بأن تذهب قُدماً مع القرض وتعد الشركة أن قرضاً واحداً آخر سوف يغيّر كل شيء.

عليك أن تكون قادراً على أن تميّز أن قراراً باكراً كان خاطئاً: «المدير الذكي عليه ألا يكثر بتكاليف ضحلة والقرارات التي ساقته إليها». يقول ديفيد إي بيل، الأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل التجاري ومؤلف عدة كتب حول اتخاذ القرار «عليك أن تنظر إلى التكاليف والمنافع من السير قدماً. هل تستمر في الحرث قدماً استناداً إلى أمل، أم تقبل بحقيقة أن هناك شيئاً ما لا يعمل؟».

ثمة خطأ شائع يقود إلى تكاليف باهظة: الفشل في جمع دليل خارجي لتبرير قرار. هنا، صانعو القرار يقومون بتكاليف باهظة؛ لأنهم لا يصدقون أن أناساً غير المشرفين عليهم يمكن أن ينظروا إلى مآزقهم. عندما تجابه بخيار ما إذا كنت تتحرك إلى الأمام في

مشروع ما، فاستشر أكبر عدد ممكن من الآخرين والبارعين. غالباً ما تكون المواقف الحذرة نحو اتخاذ القرار - التي يمكن أن تؤدي إلى مصيدة - متوقعة أكثر عندما لا يعد صانع القرار الصورة الأوسع، أو لا يستشير مصادر خارجية، كما يؤكد الأستاذ شلومو بينارتزي من جامعة كاليفورنيا، والبروفيسور ريتشارد ثالر من جامعة شيكاغو.

يقول وارين بوفيت: «عندما تجد نفسك في فجوة فإن أحسن شيء تستطيع أن تفعله هو أن توقف الحضر».

عندما تنظر إلى الخارج، سيكون من الأسهل أن تتجنب الصعود. في عام 1995، جعلت شركة الطيران الأمريكية نفسها مُعدّة للبيع، وقد اهتمت بذلك أكبر شركتين للطيران (أميريكان ويونايتد)، وكانت هناك توقعات كثيرة أن العروض سوف تتصاعد، ولسوف تحصد الشركتان أكثر وأكثر من المال، خوفاً من أن خسارة الشراء سوف تجعلهما تخسران سمعتهما.

كيف خلصت شركة «أميريكان» نفسها من حرب المنافسة الملتبسة هذه؟ أشارت إلى أنها لن تزايد على «طيران أمريكا» إلا إذا زادت «يونايتد» أولاً. إذا حدث ذلك فإن «أميريكان» تتوقع حرب منافسة، وقد حدث أن «يونايتد» لم تقم بمزاودة أولاً، وكذلك لم تفعل «أميريكان» بإعطاء منافستها فرصة للإغناء قبل أن تبدأ العروض، حمت «أميريكان» نفسها من ورطة امتصاص المال.

2- ركز على نوعية القرار

بدلاً من نوعية الناتج

يتخذ كل فرد قرارات خاطئة أحياناً، حتى الخبراء لا يستطيعون التنبؤ بكل نتيجة محتملة. كثير من صانعي القرار يقع في مصيدة الخطأ؛ لأنهم يخشون من أن يحاسبوا على النتائج التесе من قراراتهم الجيدة آنذاك، ومن ثمّ إذا كنت تتعامل مع صانع قرارات تستطيع أن تمنع صعوبات الالتزام بأن توضح لأحد سيعاقب بسبب عدم تميزه.

يقول هوارد رايفي، الأستاذ الفخري في مدرسة هارفارد للأعمال: «غالباً ما يُقوّم الناس لسوء الحظ بنوعية الناتج بدلاً من نوعية القرار، وغالباً ما يحدث التغيير من الوضع الراهن تقديراً على الفور، إذا كان صانعو القرار يتجنبون التغيير يمكن للمشروع أن يتقدم ببطء من دون أن يكونوا مسؤولين، القرارات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة حتى بالنسبة إلى صانعي قرار جدين، أي عملية مراجعة خارجية، إذا كان لا بد من واحدة في تلك اللحظة، ينبغي أن نأخذ ذلك في الحسبان. وإلا فالشخص الذي يفكر في أنه سيُطرد بسبب نتيجة سيئة يمكن أن يظل مطارداً بالنتيجة، لأنها قد تتغير وهو يُبرأ، ولكنه يعلم أنه لن يُبرأ البتة إذا عاد إلى الخطة الأصلية، «صانعو القرار يُظهرون انعطافاً شديداً نحو بدائل تؤبد الوضع الراهن».

كما كتب ريفا والمؤلفون المشاركون جون هاموند الثالث ورف ل. كيني في «الأفخاخ الخفية في اتخاذ القرار»، ويشرح ريفا «عندما تسوء الأمور يصبح صانعو القرار أكثر قلقاً إزاء أعمال السمسة، مثل تغيير المجرى، واللامبالاة، والاستمرار في جر الشركة إلى الطريق الخاطئ، إذا مشيت مع الأمور كما تمشي الآن فالأشياء قد تتغير.

ويقول ريفا: «تأتي تكاليف الوقت الضائع عندما يكون الناس في ضيق، ويخشون التفكير»، «الناس يفكرون في أن مشروعهم يتراجع وحياتهم تسوء، ولكنهم جامدون، ويخشون التغيير. إنهم عاطفيون جداً، ويتشبثون بالوضع القائم، المدير المعني يحتاج إلى أن يرى هذا يحدث، فيما يتعلق به وبالآخرين، وعليه أن ينقذ نفسه من المصيدة».

3- كلما وازنت ما بين وقتك والمال أكثر كنت أكثر

حساسية إزاء مصيدة الكلفة

ذلك هو الاستنتاج الذي يصل إليه البروفيسور ديليب سومان، الأستاذ في جامعة هونغ كونغ لتسويق التكنولوجيا والعلم، استناداً إلى سلسلة من التجارب العميقة التي أجراها.

وكما يلاحظ في مقالة أخيرة في مجلة اتخاذ القرار السلوكي فإن مصيدة الكلفة تميل إلى أن تظهر عندما يكون الاستثمار مسألة وقت. ولكن لما أصبح الناس أكثر خبرة في تقديرهم الذهني للوقت - أي إنهم قادرون على تحويل استثمار للوقت إلى ما يساويه نقداً - فإن قراراتهم باتت من المحتمل أكثر أن تصبح منحرفة بتكاليف الوقت الضائع.

4- استخدم قواعد القرار للحيلولة

دون تفكير ضبابي

في مناقشة حول اتخاذ القرار الإداري يطابق بازرمان سيناريو مشتركاً: «أنت قررت شخصياً أن تستخدم مديرة جديدة متوسطة المستوى من أجل أن يعمل لديك، ومع أنك توقعت أداء ممتازاً، فإن التقارير الأولية أفادت بأنها لا تؤدي عملها كما تأملت. هل ينبغي الاستغناء عنها؟ ربما لا تستطيع حقاً أن تتحمل مستوى أدائها الحالي، ومن ناحية أخرى. لقد استثمرت مقداراً كبيراً في تدريبها، والأكثر من ذلك، قد تكون في مرحلة التعلم فحسب، وهكذا تقرر أن تستثمرها مدة أطول قليلاً، وتقدم مصادر إضافية بحيث تستطيع أن تنجح.

ولكن مع هذا لم تقدم ما كان يتوقع منها، ومع أنه يوجد لديك سبب أكبر «لوقف خسائرك» فإنك الآن قد استثمرت أكثر في هذا الاستخدام».

كثير من صانعي القرار يقعون في

مصيدة مكلفة؛ لأنهم يخشون أن يحكم

عليهم بالنتائج التعسة لقراراتهم الجيدة في

وقت ما

الأهداف الدقيقة يمكن أن تساعدك على تجنب هذه الدورة التي لا نهاية لها من ترشيد قرارات باكرة. إذا كنت قد أسست مقدماً مقدار

الوقت والمال اللذين ترغب في استثمارهما في مشروع أو مع شخص ما قبل أن تبدأ في رؤية نتائج معينة، فأنت معرض بدرجة أقل للوقوع في مصيدة مكلفة، قال ولدين بوفيت، بوصفه مستثمراً حكيماً «عندما تجد نفسك في حفرة، فإن أفضل شيء تستطيع أن تفعله أن تتوقف عن الحفر»، مثل هذه الأهداف تخبرك أين تضع الجرفة، إنها تمكنك من أن تركز - كما يقول بازرمان - «ما بين أوضاع يكون الإصرار فيها الصنف من الخدمة وأوضاع لا يكون فيها ذلك».

قراءات إضافية

Judgment in Managerial Decision Making, 5e by Max H. Bazerman (2001, John Wiley & Sons)

“The Mental Accounting of Sunk Time Costs” by Dilip Soman (*Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 14, 2001)

“Risk Aversion or Myopia?” by Shlomo Benartzi and Richard H. Thaler (*Management Science*, Vol. 45, No. 3, March 1999)

“The Hidden Traps in Decision Making” by John S. Hammond, III, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa (*Harvard Business Review*, September-October 1998)

