

## الكمائن الخفية في عملية اتخاذ القرارات

جون أس. هاموند، رالف آل. كيني، هوارد رثيفا

تشكل عملية اتخاذ القرارات أهم الوظائف التي يمارسها أي مدير، بالإضافة إلى أنها تمثل أصعب العمليات وأكثرها خطورة؛ ذلك لأن من شأن القرارات السيئة إلحاق الضرر بالعمل والمهنة، على نحو لا يمكن إصلاحه في بعض الأحيان، فمن أين تأتي القرارات السيئة؟ في كثير من الحالات يمكن إرجاعها إلى الطريقة التي اتخذت بها، فقد يكون السبب أن البدائل لم تُعرَّف بوضوح، أو لم تُجمع المعلومات الصحيحة، أو لم تُقيَّم التكاليف والمنافع بصورة دقيقة، غير أن الخطأ لا يكمن في بعض الأحيان في عملية اتخاذ القرارات، ولكن في عقل متخذ القرارات؛ فالطريقة التي يعمل بها الدماغ الإنساني قد تدمر قراراتنا.

انكب الباحثون خلال نصف قرن على دراسة الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا في أثناء عملية اتخاذ القرارات، وقد كشف هذا البحث في المختبر والميدان أننا نستخدم الروتين اللاإرادي للتعامل مع التعقيد

الكامن في القرارات، وأن مظاهر الروتين هذه والمعروفة بالاستدلال تعمل على خدمتنا في معظم الأوضاع؛ فعند تقدير المسافات- على سبيل المثال- تعتمد أدمغتنا على وسائل الاستدلال التي تتساوى بين الوضوح والقرب، فكلما ظهر الجسم بصورة أوضح، حكمنا عليه بأنه أقرب، وكلما كان غامضاً أكثر، افترضنا أنه أكثر بعداً، ومن شأن هذا الاختصار العقلي البسيط أن يساعدنا على تكوين سبل مستمر من تقديرات المسافات التي تلزمنا للتجول في العالم.

غير أن ذلك، كما هي الحال في معظم عوامل الاستدلال، ليس محصناً ضد الخطأ؛ ففي الأيام التي تكون ضبابية أكثر من المعتاد، تميل أبصارنا إلى خداع عقولنا للاعتقاد بأن الأشياء تبدو أكثر بعداً مما هي عليه فعلاً، ولأن التشوهات الناتجة من ذلك تشكل قليلاً من الأخطار لمعظمنا، فإن بإمكاننا تجاهلها على نحو آمن، أما بالنسبة إلى قادة الطائرات المدنية، فيمكن أن يكون مثل هذا التشويه كارثياً؛ ولهذا السبب يُدرَّب قادة الطائرات على استخدام مقاييس موضوعية للمسافات بالإضافة إلى نظرهم.

وقد حدد الباحثون مجموعة كاملة من مثل هذه الأخطاء التي تلازم الطريقة التي نفكر بها عندما نتخذ القرارات، ووجدوا أن بعض هذه الأخطاء- مثل عامل الاستدلال الخاص بالوضوح- تمثل مفاهيم غير صحيحة حسية، وبعضها يأخذ أشكال التحيز، ويظهر بعضها الآخر على صورة شذوذ غير منطقي في طريقة التفكير، وما يكسب هذه الكمائن الخطورة الشديدة وجودها على نحو غير منظور، وبالنظر

إلى أنها كامنة في عملية تفكيرنا، فإننا نخفق في الاعتراف بها، حتى في حالة وقوعنا في برائتها.

بالنسبة إلى المديرين الذين يعتمد نجاحهم على القرارات اليومية العديدة التي يتخذونها أو يوافقون عليها، فإن المصائد النفسية تتصف بخطورة خاصة؛ لأن باستطاعة هذه المصائد أن تززع كل شيء ابتداءً من تطوير المنتجات الجديدة إلى إستراتيجية الاستحواذ والتصفية والإحلال الوظيفي، في الوقت الذي لا يستطيع أحد أن يحرر عقله من هذه الأخطاء المتأصلة، فإن أي فرد يستطيع أن يحذو حذو قائد الطائرة المدنية، ويتعود على فهم هذه الكمائن والتعامل معها.

في هذا المقال، نفحص عددًا من المصائد النفسية الموثقة جيدًا التي قد تضعف من القرارات التجارية على نحو خاص، ونعرض أسباب هذه الكمائن ومظاهرها، ونقدم بعض الطرائق المعينة التي يستطيع المديرين أن يحصنوا أنفسهم منها، وبالرغم من ذلك، فمن الأهمية بمكان التذكر بأن أفضل دفاع يتمثل دائمًا في الوعي؛ فالمديرون الذين يحاولون تعرف هذه الكمائن والصور المختلفة التي تتخذها، يكونون أكثر قدرة على التأكد من أن القرارات التي يتخذونها هي قرارات سليمة، وأن التوصيات التي يتقدم بها مرؤوسوهم وزملاؤهم يمكن الاعتماد عليها.

### الفكرة باختصار

غالبًا يمكن إرجاع القرارات السيئة إلى الطريقة التي اتخذت بها، فقد يكون السبب أن البدائل لم تُعرَّف بصورة واضحة، أو لم تُجمع المعلومات الصحيحة، أو لم تُقيَّم التكاليف والمنافع بدقة، ولكن الخطأ لا يكمن في

بعض الأحيان في عملية صنع القرار بل في عقل صانع القرار؛ إذ يمكن للطريقة التي يعمل بها الدماغ الإنساني أن تخرب خياراتنا. في هذا المقال الذي نُشرَ أول مرة في عام 1998م، يبحث كل من جون أس. هاموند، ووالف أل. كيني و هوارد رائيثا ثمانية كمائن نفسية قد تؤثر في الطريقة التي نتخذ فيها القرارات التجارية. إن مصيدة اتخاذ القرارات السريعة على أساس المعلومات الأولية تؤدي بنا إلى إعطاء وزن غير متكافئ للمعلومات الأولى التي نحصل عليها، أما فخ الوضع الراهن فيجعلنا نحتيز إلى الحفاظ على الوضع الحالي، حتى توافر البديل الأفضل، ويدفعنا فخ التكاليف الغارقة إلى إدامة أخطاء الماضي، أما مصيدة تأكيد الدلائل فتدفعنا إلى البحث عن معلومات تدعم ميولاً راهنة، والتقليل من أهمية المعلومات المضادة، ويحدث كمين التأطير في عرض المشكلة بصورة خطأ، الأمر الذي يؤدي إلى تقويض عملية صنع القرار برمتها، وتدفعنا مصيدة المغالاة في الثقة إلى المبالغة في تقدير دقة توقعاتنا، في حين تجعلنا مصيدة الحصافة نبالغ في الحذر عند القيام بتقديرات حول أحداث غير مؤكدة، أما فخ استدعاء الماضي فيدفعنا إلى إعطاء وزن مفرط لأحداث دراماتيكية حدثت مؤخراً.

إن أفضل طريق لتجنب هذه المصائد جميعها تتمثل في الوعي (لقد أعذر من أنذر)، غير أنه بإمكان المديرين أيضاً القيام بخطوات بسيطة أخرى للحفاظ على أنفسهم ومؤسساتهم من هذه الهفوات العقلية؛ وذلك للتأكد أن قراراتهم التجارية المهمة سليمة، ويمكن الاعتماد عليها.

## مصيدة المعلومات الأولى

كيف تجيب عن السؤالين الآتيين؟

- هل عدد سكان تركيا يتجاوز 35 مليوناً؟
- ما أفضل تقدير لديك عن عدد سكان تركيا؟

إذا كنت تشبه معظم الناس، فإن رقم خمسة وثلاثين مليوناً الذي ورد في السؤال الأول، (وهو رقم اخترناه على نحو عشوائي) كان له تأثير في جوابك عن السؤال الثاني؛ لقد طرحنا على مر السنين هذه الأسئلة على مجموعات عدة من الناس، واستخدمنا في نصف الحالات عدد 35 مليوناً في السؤال الأول؛ وفي النصف الثاني، استخدمنا 100 مليون من غير استثناء، فازدادت الإجابات عن السؤال الثاني ملايين عدة عندما استخدم الرقم الأعلى في السؤال الأول. هذه التجربة البسيطة توضح الظاهرة العقلية الشائعة والضارة في الغالب التي تدعى الحكم بالمعلومات الأولى؛ عندما يُبحث في اتخاذ قرار ما، فإن العقل يعطي وزناً غير متكافئ للمعلومات الأولى التي يتلقاها، فالانطباعات والتقديرات والمعلومات الأولية تستبد بالأفكار والأحكام اللاحقة.

تتخذ الأحكام المبنية على المعلومات الأولى مظاهر عدة، فقد تتخذ مظهرًا بسيطًا وغير مؤذ؛ مثل التعليق الذي يطلقه أحد الزملاء أو إحصائية تظهر في جريدة الصباح، وقد تتخذ نمطًا مؤذيًا على نحو متزايد يتعلق بلون بشرة الشخص أو لكنته أو لباسه. وفي المجال التجاري تشكل الأحداث والاتجاهات السابقة أحد أكثر المصادر الشائعة لتكوين آراء متسرفة، فموظف التسويق الذي يحاول ضمان مبيعات لمنتج في السنوات القادمة يبدأ مهمته غالبًا بالاطلاع على حجوم المبيعات في السنوات السابقة، وتصبح الأرقام القديمة مصدرًا لتكوين آراء متسرفة يعدلها المخططون اعتمادًا على عوامل أخرى.

وفي الوقت الذي تؤدي فيه هذه المقاربة إلى تقديرات دقيقة على نحو معقول، إلا أنها تميل إلى إعطاء وزن أكثر للأحداث الماضية، وإعطاء أوزان غير كافية للعوامل الأخرى. وفي أوضاع تتميز بالتغيرات السريعة في السوق، من شأن الأحكام المبنية على معلومات أولية أن تؤدي إلى توقعات غير سليمة، فتؤدي إلى خيارات مضللة. ولأن الآراء المبنية على معلومات أولية يمكن أن تشكل الأسس التي تتخذ عليها القرارات، فغالباً ما يستخدمها المفاوضون ذوو الدهاء أساليباً للمساومة؛ إليك تجربة إحدى كبار شركات الاستشارات التي كانت تبحث عن مكتب في سان فرانسيسكو.

فمن خلال التعاون مع سمسار عقارات، اختار الشركاء في الشركة بناية تتحقق فيها المعايير جميعها التي وضعوها، وحددوا موعداً للاجتماع مع مالكي البناية، وافتتح المالكون الاجتماع بعرض شروط عقد مقترح: استئجار مدة عشر سنوات؛ بسعر شهري مبدئي مقداره 2.5 دولار للقدم المربع، وبزيادة سنوية في السعر تعادل نسبة التضخم الجارية، ويتحمل المستأجر النفقات جميعها لأي تحسينات داخلية، مع وجود خيار لدى المستأجر بزيادة مدة عقد الإيجار بمقدار عشر سنوات أخرى بالشروط نفسها.

ومع أن السعر كان في نهاية أعلى الأسعار السائدة في السوق، فقد قدم الاستشاريون عرضاً مضاداً متوازناً نسبياً؛ إذ اقترحوا سعراً مبدئياً يقع في منطقة وسطية للأسعار السائدة في السوق، وطلبوا من المالكين الإسهام في نفقات التجديد، غير أنهم قبلوا الشروط الأخرى كلها.

كان بإمكان الاستشاريين أن يكونوا أكثر غلًا وابتكارًا في عرضهم المضاد؛ إذ كان بإمكانهم تخفيض السعر إلى نهاية أدنى الأسعار السائدة في السوق، وتعديل الأسعار كل سنتين بدلاً من سنة، وتحديد سقف للزيادة، واقتراح شروط مختلفة لتمديد العقد، ... وهكذا، غير أن تفكيرهم وجّه بالعرض المبدئي الذي تقدم به المالكون، وهنا وقع الاستشاريون في مصيدة المعلومات الأولى، ونتيجة لذلك انتهى بهم المقام إلى دفع مبالغ تفوق بكثير ما كانوا سيدفعونه لقاء الحصول على المكتب.

#### ماذا بوسعك أن تفعل بهذا الشأن؟

لقد وثق تأثير المعلومات الأولى في عملية صنع القرار في الآلاف من الوقائع، ووجد أن المعلومات الأولى تؤثر في اتخاذ القرارات ليس فقط من قبل المديرين، ولكن أيضًا من قبل المحاسبين والمهندسين والمصرفيين والمحامين والمستشارين ومحلي السوق المالي، ولا يستطيع أحد أن يتفاد تأثيرها؛ فتأثيرها واسع النطاق، غير أنه بإمكان المديرين المدركين لأخطار المعلومات الأولية تخفيض هذا التأثير عن طريق استخدام الأساليب الآتية:

- النظر إلى المشكلة على الدوام من جوانبها جميعها؛ حاول استخدام نقاط انطلاق ومقاربات بديلة بدلاً من التمسك بخطط التفكير المبدئي الذي يخطر لك.
- حاول التعامل مع المشكلة بنفسك قبل استشارة الآخرين؛ لتجنب أن تصبح رهينة لأفكارهم.

- تعامل مع الوضع بعقل مفتوح؛ حاول الحصول على معلومات وآراء من مختلف الناس بهدف توسيع نطاق مرجعيتك، وتوجيه تفكيرك في مختلف الاتجاهات.
- يجب أن تكون حذرًا من التأثير في مستشاريك ومن تطلب إليهم تزويدك بالمعلومات والنصيحة، أبلغهم بأقل ما يمكن من أفكارك وتقديراتك وقراراتك التجريبية؛ لأنك إذا كشفت كثيرًا من أفكارك، فإن تصوراتك المسبقة قد تترد إليك ببساطة.
- كن حذرًا بصورة خاصة من المعلومات الأولية في المفاوضات، وراجع موقفك قبل بدء أي مفاوضات حتى لا تصبح رهينة المقترحات المبدئية للطرف الآخر، وفي الوقت نفسه عليك البحث عن فرص لاستخدام المعلومات الأولية لصالحك، فإذا كنت البائع -على سبيل المثال- فاقترح سعرًا عاليًا، يمكن الدفاع عنه بمناورة مبدئية.

### مصيدة الوضع الراهن

نحب جميعًا أن نعتقد بأننا نتخذ قرارات بصورة معقولة وموضوعية، غير أننا في الحقيقة نحمل تحيزات، وهذه التحيزات تؤثر في اختياراتنا؛ فعلى سبيل المثال، يظهر صانعو القرار تحيزًا قويًا نحو البدائل التي تركز الوضع الراهن، ويمكن لمس هذه النزعة على نطاق واسع عندما يُطرح منتج أصيل جديد، فعندما طُرحت السيارات الأولى لأول مرة تحت اسم (عربات بلا أحصنة)، كانت تحمل شبهة كبيرًا

بالعربات التي حلت محلها، كما أن (الصحف الإلكترونية) الأولى عندما ظهرت على مواقع الإنترنت العالمية كانت تشبه كثيرًا سابقتها المطبوعة.

وعلى مستوى مألوف أكثر، من المحتمل أنك انصعت لهذا التحيز في قراراتك الشخصية المالية في بعض الأحيان؛ فعلى سبيل المثال، يرث بعض الناس أسهمًا في شركات ربما لم يكونوا ليشتروها بتاتًا بأنفسهم، وبالرغم من أن الأخذ برأي بيع تلك الأسهم ووضع ثمنها في استثمار مختلف قد يكون أمرًا بسيطًا وغير مكلف، فمن المثير للدهشة أن عددًا من الأشخاص لا يبيعون، فهم يجدون الوضع الراهن مريحًا، ويتفادون القيام بأي عمل من شأنه تغيير هذا الوضع، ويقولون: «ربما نفكر في ذلك لاحقًا»، غير أن (اللاحق) لا يأتي في العادة.

مصدر كمين الوضع الراهن يسكن عميقًا في أنفسنا، في رغبتنا في الحفاظ على ذاتنا من الضرر، والتخلص من الوضع الراهن يعني القيام بعمل، وعندما نقوم بعمل فإننا نتحمل مسؤولية الأمر الذي يعرضنا للانتقاد والشعور بالندم، وبصورة غير مفاجئة نبحث عادة عن أسباب لعدم القيام بأي شيء، والتعلق بالوضع الراهن يمثل في معظم الحالات أفضل طريق؛ لأنه يضعنا في مواجهة أقل الأخطار النفسية.

لقد أظهرت تجارب عديدة مدى الجاذبية الكبيرة للوضع الراهن؛ ففي إحدى هذه الحالات أعطيت مجموعة من الأشخاص -بصورة عشوائية- إحدى هديتين تحملان القيمة نفسها تقريبًا؛ حيث

تلقت نصف المجموعة قدحًا، فيما تلقى النصف الآخر إصبعًا من الشوكولاتة السويسرية، وأبلغوا بعد ذلك بأن في مقدورهم وببساطة تبادل الهدايا التي تلقوها، وفي الوقت الذي كان متوقعًا أن يتبادل قرابة نصف الأشخاص، فإن واحدًا من عشرة قام بذلك بالفعل؛ إذ مارس الوضع الراهن قوته بالرغم من أنه أُسس بصورة عشوائية قبل ذلك ببضع دقائق فقط.

أظهرت تجارب أخرى أنه كلما أعطيت اختيارات أكثر زادت قوة جذب الوضع الراهن؛ فعلى سبيل المثال يختار عدد أكبر من الناس الوضع الراهن عندما يوجد له بديلان وليس بديلًا واحدًا: أوب بدلًا من أ فقط. لماذا؟ لأن المفاضلة بين أوب تتطلب جهدًا إضافيًا؛ ومن شأن اختيار الوضع الراهن تقادي بذل ذلك الجهد.

في العمل التجاري، حيث يوجد ميل لمعاقبة الأخطاء المتأتية من القيام بالعمل على نحو أشد من أخطاء الامتناع عن القيام به، فإن الوضع الراهن يتمتع بجاذبية قوية على نحو خاص؛ فكثير من عمليات دمج الشركات -على سبيل المثال- تفشل لأن الشركة المستحوذة تتجنب القيام بعمل لفرض هيكل إداري جديد وأكثر ملاءمة على الشركة التي سُتشتري، وتأخذ صور التبرير في العادة منحى (دعونا من تحطيم السفينة منذ البداية)، (دعونا ننتظر حتى يستقر الوضع)، غير أن الهيكل الراهن يصبح بمرور الوقت أكثر تخندقًا، فضلًا عن أن تغييره يصبح أكثر صعوبة، ولا يعود أمرًا سهلًا، ونظرًا إلى الإخفاق في

انتهاز المناسبة التي كان يتوقع أن يتم فيها التغيير، فإن الإدارة تجد نفسها مكبلة بالوضع الراهن.

### ماذا بوسعك أن تفعل بهذا الصدد؟

قبل كل شيء، تذكر بأنه في أي قرار قد يكون الحفاظ على الوضع الراهن هو الخيار الأفضل، غير أنك لا تريد أن تختاره لمجرد أنه مناسب، وعندما تصبح مدرّكاً لمصيدة الوضع الراهن، فباستطاعتك أن تستخدم الأساليب الآتية للتقليل من جاذبيته:

- ذكّر نفسك دائماً بأهدافك، وابحث في الكيفية التي يمكن من خلالها أن يخدم الوضع الراهن هذه الأهداف؛ ربما تستكشف أن عناصر في الوضع الراهن تعيق تحقيق أهدافك.
- لا تعتقد بتأثراً أن الوضع الراهن يمثل البديل الوحيد أمامك، حدد خيارات أخرى واستخدمها عوامل توازن مضادة، وذلك عن طريق تقييم النواحي الإيجابية والسلبية.
- اسأل نفسك فيما إذا كنت ستختار الوضع الراهن بدلاً إذا ما كان في الحقيقة ليس وضعاً راهناً.
- تجنب المبالغة في تقييم الجهد أو الكلفة اللتين ينطوي عليهما التخلي عن الوضع الراهن.
- تذكّر بأن مدى الرغبة في الوضع الراهن سيتغير بمرور الوقت، وعندما تعقد مقارنة بين البدائل، فيتعيّن عليك تقييمها من وجهتي النظر المستقبلية والراهنة.

- إذا كان لديك العديد من البدائل التي تتفوق على الوضع الراهن، فتجنب اختيار الوضع الراهن؛ لأنه لا يوجد لديك وقت لاختيار أفضل البدائل، ويجب أن تجبر نفسك على الاختيار.

### مصيدة التكاليف الغارقة

تعيّن آخر من أربعة تحيزات متأصلة يكمن في ممارسة الاختيار بطريقة تيرر الاختيارات السابقة، حتى وإن لم تعد الاختيارات السابقة سارية المفعول. لقد وقع معظمنا في هذه المصيدة؛ فربما رفضنا -على سبيل المثال- بيع سهم أو صندوق استثمار مشترك بخسارة؛ ما أدى إلى التضحية باستثمارات أخرى أكثر جاذبية. أو ربما بذلنا مجهودات كبيرة لتحسين أداء أحد الموظفين الذي نعرف أنه يجب ألا يُوظّف ليشغل الوظيفة الأولى، فقراراتنا السابقة أو ما يدعوه الاقتصاديون بالتكاليف الغارقة تصبح استثمارات قديمة للوقت والمال لا يمكن استردادها في الوقت الحاضر، ونحن على علم -من ناحية منطقية- بأن التكاليف الغارقة لا تمت بصلة إلى القرارات الراهنة، لكنها مع ذلك تستبد بتفكيرنا وتدفعنا لاتخاذ قرارات غير مناسبة.

لماذا لا يستطيع الناس تحرير أنفسهم من القرارات السابقة؟ لأنهم يكونون في كثير من الأحيان غير راغبين في الاعتراف بالخطأ سواء أمدركين لذلك كانوا أم لا، وقد يشكل الاعتراف باتخاذ قرار غير موفق في الحياة الشخصية لأي فرد قضية خاصة تتعلق باحترام الذات، ولكن في العمل التجاري يشكل القرار السيئ في الغالب قضية

عامة جداً تكون محل تعليقات زملاء والرؤساء الانتقادية؛ فإذا أنهيت خدمات عامل ضعيف الأداء كنت قد وظفته في السابق، فإن تصرفك هذا ينطوي على اعتراف علني بتكوين رأي سيئ، ويبدو الأمر من الناحية النفسية أكثر اطمئناناً لو سمح له أو لها بالاستمرار في الوظيفة، حتى وإن كان مثل هذا الاختيار يفاقم الخطأ.

يظهر تحيز التكاليف الغارقة برتابة مزعجة في العملية المصرفية، حيث يمكن أن يترك نتائج وخيمة بصورة خاصة، فعندما تواجه الأنشطة التجارية لأحد المدينين صعوبات، يقدم الدائن في الغالب تمويلاً إضافياً على أمل تزويد هذه الأنشطة بفرصة لالتقاط الأنفاس والانتعاش، وإذا أعطيت الفرصة لهذا النشاط التجاري ليستعيد أداءه الجيد، فسيكون ذلك استثماراً حكيماً، وإلا فسيشكل ذلك إمعاناً في هدر النقود.

ساعد أحدنا مصرفاً أمريكياً رئيساً على استعادة عافيته بعد تقديمه قروض عدة سيئة لشركات أجنبية، ووجدنا أن هناك احتمالاً أكبر بكثير في أن يقدم المصرفيون المسؤولون في الأصل عن تقديم هذه القروض التي سببت المشكلة أموالاً إضافية بصورة متكررة، وتنتهي إستراتيجية المصرفيين الأصليين والقروض إلى الفشل، في حالات عدة من قيام المصرفيين الذين تسلموا الحسابات بعد تقديم القروض الأصلية بمثل هذا العمل من قبل.

حيث إنهم وقعوا في مصيدة الالتزامات المتصاعدة، فقد حاولوا- سواء أدركوا أم لم يدركوا- حماية قراراتهم السابقة الخطأ،

فوقعوا ضحايا لتحيز التكاليف الغارقة. في نهاية المطاف، حلَّ المصرف المشكلة عن طريق وضع سياسة تقضي بأن يناط القرض بمصرفي آخر بمجرد ظهور أي مشكلة، واستطاع المصرفي الجديد إلقاء نظرة جديدة، ولكنها غير متحيزة، على مسوغات تقديم مزيد من التمويل.

في بعض الأحيان، تعزز ثقافة الشركات مصيدة التكاليف الغارقة، فإذا كانت العقوبات الخاصة بصناعة قرار سلبي النتائج مفرطة في الشدة، فإنه سيوجد دوافع لدى المديرين بترك المشروعات الفاشلة تستمر على ما هي عليه من غير نهاية في الأفق، يراودهم الأمل العقيم بأنه سيكون باستطاعتهم بطريقة ما إنجاز هذه المشاريع. على المديرين أن يعترفوا بأنه في عالم متقلب حيث تكثر الأحداث غير المنظورة، فإن القرارات الجيدة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج سيئة؛ فمن شأن اعتراف المديرين بأن بعض الأفكار الجيدة تنتهي بالفشل تشجيع الناس على خفض خسائرهم بدلاً من تفاقمها.

### ماذا أنت فاعل بهذا الشأن؟

في القرارات التي لها تاريخ، تحتاج إلى أن تبذل جهداً واعياً لوضع أي تكاليف غارقة جانباً - سواءً أتكاليف نفسية كانت أم اقتصادية - للحيلولة دون تشويشها على تفكيرك بشأن الخيار الذي أنت بصدده.

## جرب الأساليب الآتية:

- عليك الوقوف على وجهات النظر، والاستماع إليها بعناية من أناس لم يتورطوا في القرارات السابقة التي لا يوجد احتمال في التزامهم بها.
- ابحث في سبب انزعاجك من الاعتراف بخطأ سابق، فإذا كانت المشكلة تتعلق باحترام ذاتك التي خُذشت، فعالج الوضع بصورة مباشرة، وذكّر نفسك بأنه حتى الاختيارات الذكية قد يكون لها نتائج سيئة من غير أن صانع القرار الأصيل قد ارتكب خطأ، وأنه حتى أفضل المديرين وأكثرهم خبرة ليسوا محصنين ضد الأخطاء في تكوين الأحكام، تذكّر الكلمات الحكيمة لوارين بوفيت: «عندما تجد نفسك في حفرة، فإن أفضل شيء تستطيع القيام به هو أن تقلع عن الحفرة».
- ابحث دائماً عن تأثير تحيزات التكاليف الغارقة في قرارات مرؤوسيك وتوصياتهم، وأعد توزيع المسؤوليات عندما يكون ذلك ضرورياً.
- لا تزرع ثقافة الخوف من الفشل التي تدفع بالموظفين إلى إدامة أخطائهم، وعندما تكافئ الأشخاص، عليك الأخذ في الحسبان نوعية صناعة قراراتهم (مراعاة ما كان قيد العلم في الوقت الذي اتخذت فيه القرارات)، وليس مجرد نوعية النتائج.

## فخ تأكيد الدليل

تخيل نفسك رئيسًا لشركة صناعية أمريكية متوسطة الحجم وناجحة، يبحث في إمكانية إلغاء خطة لتوسيع مصنع، وقد ساورك القلق للحظة في أن شركتك لن تستطيع مواكبة النمو السريع في صادراتها، وكانت لديك مخاوف من أن قيمة الدولار الأمريكي ستعزز في الأشهر القادمة؛ ما يجعل بضاعتك أكثر كلفة بالنسبة إلى المستهلكين الأجانب، الأمر الذي سيثبط الطلب عليها، غير أنك قبل أن توقف توسعة المصنع، تقرر الاتصال بإحدى معارفك التي تشغل منصب كبير مديري شركة مماثلة، والتي قررت مؤخرًا إيقاف بناء مصنع جديد، وذلك للوقوف على الأسباب الكامنة وراء ذلك، وتقدمت بوجهة نظر قوية مفادها أن العملات الأخرى قريبًا ستضعف كثيرًا في مواجهة الدولار؛ فماذا ستفعل؟

من الأفضل لك ألا تجعل تلك المحادثة النقطة الفاصلة؛ لأنك ربما تكون قد وقعت لتوك ضحية لتحيز تأكيد الدليل؛ يدفعنا هذا التحيز للبحث عن معلومات تدعم رغبتنا أو وجهة نظرنا الراهنة، فيما نتفادى المعلومات التي تناقضها، ماذا -بعد كل شيء- كنت تتوقع من معرفتك أن تعطي غير رأي قوي في صالح قرارها؟ إن تحيز تأكيد الدليل يترك أثره ليس فقط في المكان الذي نذهب إليه لجمع الأدلة، ولكن أيضًا في الكيفية التي نفسر بها الأدلة التي نتلقاها، الأمر الذي يدفعنا لإعطاء وزن كبير جدًا للمعلومات الداعمة، ووزن قليل جدًا للمعلومات المناقضة.

في إحدى الدراسات النفسية لهذه الظاهرة، كانت هناك مجموعتان: واحدة معارضة لعقوبة الإعدام، وأخرى مؤيدة لها، وقد قرأت كل مجموعة منهما تقريرين لبحث أُعدَّ بعناية حول فاعلية عقوبة الإعدام بوصفه رادعًا للجريمة، وقد كان أحد التقريرين قد خُصَّ إلى أن عقوبة الإعدام كانت فاعلة، بينما استنتج التقرير الآخر بأنها ليست فاعلة، وبالرغم من التعرض لوجهات نظر علمية قوية تدعم وجهات النظر المضادة، إلا أن أعضاء المجموعتين أصبحوا أكثر اقتناعًا بصواب موقفهم بعد قراءة التقريرين، وقبلوا -على نحو تلقائي- المعلومات المؤيدة لعقوبة الإعدام، ورفضوا المعلومات المعارضة.

توجد قوتان نفسيتان أساسيتان تعملان هنا: الأولى تتمثل في نزوعنا إلى تقرير ما نريد فعله لا شعوريًا قبل أن نتبين لماذا نريد فعله، والثانية هي وجود ميل لدينا للانخراط في أشياء نحبها أكثر من الأشياء التي نكرها، وهي نزعة وثقت حتى في الأطفال الرضع؛ فمن الطبيعي إذن أن ننجذب إلى المعلومات التي تدعم نزعاتنا الكامنة في اللاوعي.

### ماذا أنت فاعل بشأنها؟

الأمر لا يتعلق بما لا ينبغي عليك أن تختار ما أنت منجذب إليه في اللاشعور، عليك فقط أن تتأكد بأنه الاختيار الذكي، وما تحتاج إليه هو أن تضعه على المحك، أما الكيفية التي يتأتى بها ذلك فهي كما يأتي:

- تبين دائماً ما إذا كنت تفحص الأدلة بالصرامة نفسها، وتجنّب النزوع إلى قبول تأكيد الدليل من غير سؤال.
- كلّف شخصاً تحترمه ليكون محامي الشيطان؛ من أجل إبداء وجهات نظر ضد القرار الذي أنت بصدده، إلا أنه من الأفضل أن تصوغ بنفسك وجهات النظر المضادة: ما أقوى سبب يدفعك لعمل شيء آخر؟ ما السبب الثاني من حيث القوة؟ الثالث؟ ابحث الموقف بعقل مفتوح.
- في معرض طلب النصيحة من الآخرين، تجنب طرح أسئلة رئيسة تتطلب تأكيد الأدلة، وإذا ما شعرت أن من ينصحك يظهر على الدوام داعماً وجهة نظرك، فابحث عن مستشار آخر؛ تجنب إحاطة نفسك بأشخاص إمّعات.

## فخ التأطير

أول خطوة في صنع القرار هي تأطير السؤال، وهي أيضاً واحدة من أكثر الخطوات خطورة، فالطريقة التي يُشكّل فيها السؤال يمكن أن يكون لها أثر بعيد المدى في اختيارك؛ فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات التي تطوي على تأمين السيارات، كان التأطير مسؤولاً عن فرق يعادل 200 مليون دولار، ومن أجل تخفيض تكلفة تأمين السيارات، أجرت ولايتان متجاورتان، هما نيوجيرسي وبنسلفانيا، تغييرات في قوانينهما؛ إذ أعطت كل ولاية السائقين خياراً جديداً؛ فلقاء قبول الحق في إقامة دعوى فإنهما ستخفضان أقساط التأمين، غير أن الولايتين أطرتا الخيار بطرائق مختلفة جداً؛ ففي نيوجيرسي، حصلت تلقائياً

على حق محدود في التقاضي ما لم تطلب عكس ذلك، وفي بنسلفانيا، حصلت على حق كامل في التقاضي ما لم تطلب عكس ذلك. لقد أسس الإطاران المختلفان لوضعين راهنين مختلفين، ولم يكن مستغرباً أن معظم المستهلكين اختاروا الرجوع إلى الوضع الراهن، ونتيجة لذلك اختار نحو 80 بالمئة من السائقين الحق المحدود في التقاضي، ولكن في بنسلفانيا اختاره فقط 25 بالمئة منهم، وبسبب الطريقة التي تمت فيها هيكلة السؤال، أخفقت بنسلفانيا في الحصول على ما يقارب 200 مليون دولار من التأمينات المتوقعة ووفورات التقاضي.

يمكن لمصيدة التأطير أن تتخذ أشكالاً عدة، وكما يوضح مثال التأمين، فإنها تكون في الغالب وثيقة الصلة بمصائد أخرى، ويمكن للإطار أن يؤسس وضعاً راهناً أو يطرح رأياً يستند إلى معلومات أولية، أيضاً يمكن أن يسلط الضوء على تكاليف غارقة، أو يؤدي بك إلى تأكيد الدليل. وقد وثق باحثو القرارات نوعين من الأطارات التي تشوه عملية صنع القرار بتكرار معين.

### مراجيح الأطارات مقابل خسائرها

في دراسة تحاكي تجربة تقليدية قام بها باحثا القرارات دانييل كاهنيمان و أموس تفيرسكي، وضع أحدهما المشكلة الآتية أمام مجموعة من المختصين بالتأمينات:

أنت مقيم أملاك بحرية، أنيطت بك مهمة تقليل الخسائر في أحمال ثلاث سفن شحن مؤمن عليها غرقت بالأمس قبالة ساحل

أسكا، كانت كل سفينة تحمل ما قيمته 200,000 دولار من البضائع التي ستفقد إذا لم تُنقذ السفن خلال 72 ساعة. قدم لك مالك شركة للإنقاذ البحري خيارين، كل منهما يكلف القيمة نفسها:

**الخطة أ:** تقضي هذه الخطة بإنقاذ حمل إحدى السفن الثلاث وقيمه 200,000 دولار.

**الخطة ب:** تحمل هذه الخطة احتمالاً بنسبة الثلث أن تُنقذ حمولة السفن الثلاث، وقيمتها 600,000 دولار، ولكنها تحمل احتمالاً بنسبة الثلثين ألا يُنقذ أي شيء.

أي الخطتين تختار؟

إذا كنت تشبه 71 بالمئة من المستجيبين في الدراسة، فستختار الخطة أ (الأقل مخاطرة) التي ستنقذ سفينة واحدة بالتأكيد، غير أنه طلب من مجموعة أخرى في الدراسة الاختيار بين البديلين ج و د:

**الخطة ج:** تؤدي هذه الخطة إلى فقدان اثنين من الأحمال الثلاثة وقيمتها 400,000 دولار.

**الخطة د:** تحمل هذه الخطة احتمالاً بنسبة الثلثين في فقدان الأحمال الثلاثة جميعها ومبلغ 600,00 دولار كاملاً، ولكنها تحمل أيضاً احتمالاً بنسبة الثلث في عدم فقدان أي من الأحمال.

لدى مواجهة المستجيبين بهذه الخيارات، قال 80 بالمئة منهم أنهم يفضلون الخطة ج. مع أن الزوجين من البدائل هما -بطبيعة

الحال- متساويان بدقة؛ فالخطة أ هي نفسها الخطة ج، والخطة ب هي نفسها الخطة د؛ إذ أُطِّرا فقط بأسلوبين مختلفين، وهنا تكشف الاستجابات المختلفة بصورة واضحة أن الناس يكرهون المخاطرة عندما تعرض المشكلة من منظور الأرباح (السفن التي ستُنقذ) إلا أنهم يبحثون عن الأخطار عندما تُعرض المشكلة من منظور تجنب الخسائر (السفن التي ستفقد)، وفضلاً على ذلك، فإنهم يميلون إلى تبني الإطار كما يعرض عليهم بدلاً من إعادة صياغة المشكلة بطريقتهم الخاصة.

#### التأثير بنقاط مرجعية مختلفة

ومن الممكن أن المشكلة نفسها يمكن أن تفرز ردود فعل مختلفة عندما تستخدم في التأطير نقاط مرجعية مختلفة؛ لنقل إن لديك 2,000 دولار في حسابك الجاري، ووجه إليك السؤال الآتي:

هل تقبل فرصة باحتمالات متساوية؛ إما فقدان 300 دولار أو كسب 500 دولار؟

هل ستقبل هذه الفرصة؟ ماذا لو سئلت هذا السؤال:

هل تفضل أن تبقي حسابك الجاري الذي يحتوي على 2,000 دولار كما هو، أو تقبل فرصة باحتمالات متساوية يصبح معها في حسابك 1,700 دولار أو 2,500 دولار؟

مرة أخرى، يواجه السؤالان المشكلة نفسها؛ ففي الوقت الذي يجب أن تكون فيه إجاباتك عن السؤالين الشيء نفسه من ناحية

منطقية، فقد أوضحت الدراسات بأن العديد من الأشخاص يرفضون فرصة الاحتمالين المتساويين في السؤال الأول، ولكنهم يقبلونها في السؤال الثاني. إن ردود فعلهم المختلفة نشأت من نقاط مرجعية مختلفة تضمنهما الإطاران؛ إذ يركز الإطار الأول، ذو النقطة المرجعية الصفرية، على المكاسب والخسائر الإضافية، حيث يطلق التفكير بالخسارة ردود فعل محافظة في عقول كثير من الناس، أما الإطار الثاني، ونقطته المرجعية ألفا دولار، فيضع الأمور في نصابها عن طريق تأكيد التأثير المالي الحقيقي للقرار.

#### ماذا أنت فاعل بهذا الشأن؟

بوسع المشكلة المؤطرة بصورة سيئة تفويض أفضل القرارات المدروسة، غير أنه يمكن الحد من النتائج السلبية لعملية التأطير باتباع ما يأتي:

- تجنب قبول الإطار الأول بصورة تلقائية، سواء أضممته أنت أم صممه شخص آخر، وحاول دائماً إعادة تأطير المشكلة بطرائق مختلفة، وابحث عن التشوهات التي تسببها الأطر.
- حاول طرح المشكلات بطريقة محايدة ومسهبة تعالج المكاسب والخسائر، وتنطوي على نقاط مرجعية مختلفة؛ مثلاً: هل ستقبل عرضاً باحتمالات متساوية إما خسارة 300 دولار، ينتج منها خفض حسابك المصرفي إلى 1,700 دولار، أو كسب 500 دولار، يؤدي إلى رفع حسابك المصرفي إلى 2,500 دولار؟

- عليك التفكير ملياً في عملية صنع قرارك بشأن تأطير المشكلة، واسأل نفسك في محطات من خلال عملية صنع القرار، خاصة قرب النهاية: كيف يمكن لتفكيرك أن يتغير إذا ما تغير التأطير؟
- عندما يوصي الآخرون بقرارات، يتعيّن عليك فحص الطريقة التي أطروا فيها المشكلة، وتحداهم باقتراح صياغة مختلفة.

### كمائن التقدير والتوقع

معظمنا يبرع في التقديرات الخاصة بالوقت والمسافات والأوزان والحجوم؛ لأننا على الدوام نعطي أحكاماً حول هذه المتغيرات، وتلقي ردود فعل سريعة حول دقة هذه الأحكام، وبالممارسة اليومية تُعَيَّر عقولنا بصورة جيدة.

مع أن القيام بتقديرات أو توقعات حول أحداث غير مؤكدة يشكل قضية مختلفة في الوقت الذي يستمر به المديرون بإعطاء مثل هذه التقديرات والتوقعات، إلا أنهم نادراً ما يتلقون تغذية راجعة واضحة حول دقتها؛ فإذا كنت تعتقد -على سبيل المثال- أن احتمال انخفاض سعر النفط تحت مستوى 15 دولاراً للبرميل في سنة من تاريخه هو 40 بالمئة، وقد انخفض السعر بالفعل إلى ذلك المستوى، فإنك لا تستطيع أن تقول ما إذا كنت صائباً أو مخطئاً بنسبة الاحتمال التي قدرتها. إن الطريقة الوحيدة لقياس مدى دقتك هي متابعة العديد من الآراء المماثلة، بعد ثبوت الحقيقة، لرؤية ما إذا كانت الوقائع التي قدرت احتمال حدوثها بنسبة 40 بالمئة قد حدثت بالفعل خلال 40 بالمئة

من الوقت، وهذا يتطلب مقدارًا كبيرًا من البيانات، تجري متابعتها باهتمام خلال مدة طويلة من الزمن، ويمتلك متنبئو الطقس وناشرو الكتب الفرص والدوافع للاحتفاظ بمثل هذه السجلات، ولكن البقية منا لا يقومون بذلك، ونتيجة لذلك فإن عقولنا لا يمكن تغييرها للقيام بتقديرات في مواجهة اللايقين.

يمكن للمصائد جميعها التي بحثنا فيها حتى الآن أن تؤثر في الطريقة التي نتخذ فيها قراراتنا عندما نواجه بعدم اليقين، غير أنه توجد مجموعة أخرى من الكمائن التي تترك تشوّهات على الأوضاع الغامضة؛ لأنها تضيف ضبابية على مقدرتنا في تقييم الاحتمالات. دعونا نلق نظرة على ثلاث من أكثر مصائد اللايقين شيوعًا.

### مصيدة المغالاة في الثقة

مع أن معظمنا لا يجيد كثيرًا القيام بالتقديرات أو التوقعات، فإننا في حقيقة الأمر نميل إلى المغالاة في الثقة بدقة ما نقوم به، ومن شأن ذلك أن يفضي إلى أخطاء في إصدار الأحكام، ومن ثم إلى قرارات سيئة.

في سلسلة من التجارب، طلب من أشخاص أن يتنبؤوا بقيمة إغلاق مؤشّر (داو جونز) الصناعي للأسبوع القادم، واحتياطًا من عدم اليقين، طلب منهم تقدير المدى الذي يمكن أن تقع فيه قيمة الإغلاق، وأخذت الأرقام الأعلى في هذا النطاق، وطلب منهم أن يختاروا رقمًا عاليًا يعتقدون بأنه يوجد احتمال 1 بالمئة أن تتجاوزه قيمة الإغلاق.

وبالشيء نفسه بالنسبة إلى الأرقام الواقعة في نهاية المدى، وطلب من الأشخاص أن يختاروا رقمًا منخفضًا يعتقدون بأنه يوجد احتمال 1 بالمئة أن تقع قيمة الإغلاق أقل منه. وإذا كانوا صائبين في الحكم على دقة تقديراتهم، فإنك تتوقع ألا يتجاوز خطأ المشتركين 2 بالمئة من الوقت، غير أن مئات التجارب قد أوضحت بأن قيمة الإغلاق الحقيقية لمؤشر (داو جونز) وقعت خارج النطاق المتوقع، وهو 20 بالمئة إلى 30 بالمئة من الوقت. ونظرًا إلى المغالاة في الثقة بدقة توقعاتهم، وضع معظم الأشخاص نطاق احتمالات ضيق جدًا.

عليك إمعان التفكير في التداعيات المترتبة على القرارات التجارية، حيث تعتمد مبادرات واستثمارات رئيسة غالبًا على نطاقات التقديرات. وإذا استخفَّ المدبرون في تقديراتهم للنهاية العظمى أو بالغوا في تقديراتهم للنهاية الصغرى لمتغير حاسم، فإنهم قد يفقدون فرصًا جذبة أو يعرضون أنفسهم لأخطار أكبر بكثير مما يدركون؛ فقد أهدرت أموال كثيرة على مشاريع سيئة الطالع لتطوير المنتجات؛ لأن المديرين لم يقيموا بدقة احتمالات فشل السوق.

### فخ الحصافة

يوجد فخ آخر ينتظر المتنبئين يأخذ صورة المبالغة في الحذر أو الحصافة، فعندما نواجه بقرارات عالية الخطورة، فإننا نميل إلى تعديل تقديراتنا أو توقعاتنا؛ (لنكون في الجانب الآمن)؛ قبل سنين عدة - على سبيل المثال - كانت إحدى كبريات شركات صناعة السيارات الثلاث بصدد اتخاذ قرار بشأن عدد السيارات من الطراز

الجديد الذي يجب إنتاجه استعدادًا لموسم المبيعات الأنشط، وطلبت دائرة تخطيط السوق، وهي الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار، إلى الدوائر الأخرى تزويدها بتقديرات حول المتغيرات الرئيسية مثل المبيعات المتوقعة، ومخزونات الموزعين، وتصرفات المنافسين، والتكاليف، ونظرًا إلى علمها بأهداف هذه التقديرات، فقد كانت كل دائرة تميل في وضع تقديراتها إلى تفضيل صناعة عدد أكبر من السيارات؛ (لتكون في وضع آمن)، غير أن مخططي السوق تعاملوا مع الأعداد بقيمتها الظاهرية، وأدخلوا التعديلات الخاصة بهم؛ (ليكونوا في وضع آمن)، ولم يكن الأمر مفاجئًا أن يكون عدد السيارات التي صُنعت قد فاق الطلب بصورة كبيرة، حيث احتاجت الشركة إلى ستة أشهر لتصريف الفائض، وذلك باللجوء في نهاية المطاف إلى البيع بأسعار ترويجية.

لقد ذهب صانعو السياسات بعيدًا إلى حد جمع حالات المغالاة في الحذر، وتنسيقها وصياغتها في إجراءات منهجية لعملية صناعة القرارات، وأحد الأمثلة الصارمة على ذلك يتمثل في منهجية (تحليل أسوأ الحالات) التي كانت شائعة ذات يوم في تصميم أنظمة الأسلحة، ولا تزال تستخدم في تصميمات هندسية وتنظيمية معينة؛ فباستخدام هذه المقاربة صمم المهندسون أسلحة تعمل تحت أسوأ مجموعات ظروف ممكنة، حتى وإن كانت احتمالية حدوث مثل تلك الظروف قليلة جدًا، فكان أن أضاف تحليل أسوأ الحالات تكاليف باهظة من غير منافع عملية (في حقيقة الأمر، غالبًا ما كان يأتي بنتائج عكسية،

وذلك بإشعاله سباق تسلح)؛ ما أثبت أن المغالاة في الصحافة تنطوي في بعض الأحيان على أخطار توازي تلك التي تسببها الصحافة القليلة جداً.

### فخ استدعاء الماضي

لو أننا كنا لا نمارس المغالاة في الثقة ولا وفي الحذر، فإننا لا نزال نقع في الفخ عند القيام بالتقديرات والتوقعات؛ ولأننا نعتمد بصورة متكررة في توقعاتنا بشأن أحداث المستقبل على ما يخترن في ذاكرتنا من أحداث الماضي، فإن من شأن ذلك أن يجعلنا نبالغ في التأثر بالأحداث الدراماتيكية، تلك الأحداث التي تترك انطباعاً قوياً في ذاكرتنا، فنحن جميعاً - على سبيل المثال - نبالغ في احتمال تكرار الأحداث المأساوية النادرة مثل تحطم الطائرات؛ لأنها تعطي اهتماماً غير متكافئ في وسائل الإعلام. بالإضافة إلى أن من شأن الأحداث الدراماتيكية والصادمة في حياتك تشويه تفكيرك؛ فأنت تعطي احتمالاً أعلى لحوادث الطرق إذا مررت بوحدة، وأنت في طريقك إلى مكان عملك، علاوة على أنك تعطي احتمالاً أعلى لأن تموت ذات يوم بالسرطان لو أن أحد أصدقائك المقربين قضى بهذا المرض.

في حقيقة الأمر، إن أي شيء يشوه مقدرتك على استدعاء الأحداث بطريقة متوازنة سيشوّه تقييمك للاحتمالات، ففي إحدى التجارب، جرت قراءة قوائم بأسماء أشخاص معروفين جيداً من الرجال والنساء أمام مجموعات مختلفة من الناس، من غير معرفة مسبقة لدى الأشخاص الذين تجري مخاطبتهم، وكانت كل قائمة

تحتوي على عدد متساو من الرجال والنساء، ولكن كان الرجال في بعض القوائم أكثر شهرة من النساء، بينما في قوائم أخرى كانت النساء أكثر شهرة من الرجال، بعد ذلك، طُلب من المشاركين تقدير النسبة المئوية للرجال والنساء في كل قائمة، فاعتقد الذين سمعوا القائمة التي تضم الرجال الأكثر شهرة أن القائمة تضم رجالاً أكثر من النساء، ولكن الذي سمعوا القائمة التي تضم نساء أكثر شهرة من الرجال اعتقدوا أن القائمة تضم نساء أكثر من الرجال.

في غالب الأحيان يجد محامو الشركات أنفسهم قد وقعوا في مصيدة استدعاء الماضي عندما يدافعون في قضايا تتعلق بالمسؤولية، وعادة تعتمد قراراتهم فيما إذا كانوا سيسوون المطالبات أو يحولونها إلى المحاكم على تقديرهم للنتائج المحتملة لكل دعوى، ولأن وسائل الإعلام تميل إلى نشر تعويضات كبيرة عن الأضرار وبصورة مثيرة (فيما هي تتجاهل نتائج دعاوى أخرى أكثر شعبية)، فإن المحامين قد يبالغون في تقدير احتمالات حصول المدعي على تعويضات كبيرة؛ ونتيجة لذلك فهم يعرضون مبالغ للتسوية أكبر مما هو مستحق في واقع الأمر.

**ماذا أنت فاعل بشأن ذلك؟**

إن أفضل طريقة لتفادي كمائن التقديرات والتوقعات هي تبني مقارنة منضبطة جداً لعملية التنبؤ وتقدير الاحتمالات. لكل

واحدة من هذه الكمائن، يمكن اتخاذ احترازاات إضافية على النحو الآتي:

- من أجل تخفيض تأثير المغالاة في الثقة لدى القيام بالتوقعات، ابدأ دائماً ببحث طرفي النقيض، وهي القيم الدنيا والقيم العليا المحتملة في النطاق؛ فمن شأن ذلك أن يساعدك على تجنب الوقوع في مصيدة الحكم على أساس التقديرات الأولية، وعليك بعد ذلك تحدي تقديراتك الموجودة على طرفي النقيض، وحاول أن تتخيل ظروفًا ينخفض فيها الرقم الحقيقي عن أقل أرقامك أو يتجاوز أعلاها، وعدّل نطاقك تبعاً لذلك، وتحدّد تقديرات مرؤوسيك ومستشاريك بالطريقة نفسها، فهي أيضاً معرضة للمغالاة في الثقة.
- من أجل تجنب فخ الحصافة، اعرض تقديراتك بأمانة، وبيّن لأي طرف يستخدمها أنها لم تُعدّل، وشدّد على الحاجة إلى مدخلات نزيهة لأي شخص يُزوّدك بالتقديرات، وافحص التقديرات على مدى معقول من أجل تقييم تأثيراتها، وألقِ نظرة ثانية على التقديرات الأكثر حساسية.
- من أجل التقليل من التشويه الذي تسببه التقلبات في التذكر يتعيّن عليك اختبار فرضياتك جميعها بعناية؛ للتأكد من أن ذاكرتك لا تؤثر فيها بصورة غير مناسبة، ويتعيّن عليك الحصول على إحصاءات فعلية متى كان ذلك ممكناً، وحاول ألا تنقاد بانطباعاتك.

## لقد أعذر من أنذر

عندما يتعلق الأمر بالقرارات التجارية، من النادر أن يوجد شيء اسمه غياب التفكير، فعقولنا تعمل على الدوام، ولكن لسوء الطالع تعمل في بعض الأحيان بطريقة تعيقنا بدلاً من مساعدتنا، ففي كل مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار، يمكن للمفاهيم الخاطئة والتحيزات وخداع العقل الأخرى أن تؤثر في الخيارات التي نقوم بها. إن القرارات المهمة ذات التعقيد الكبير هي الأكثر عرضة للتشويه بسبب نزعتها التي تتطوي على معظم الافتراضات، ومعظم التقديرات، ومعظم المدخلات من معظم الناس، وكلما زادت الرهانات زادت أخطار الوقوع في الكمائن النفسية.

توجد إمكانية أن تعمل المصائد جميعها التي تطرقنا إليها بصورة منعزلة، ولكن الأخطر من ذلك أنها قد تعمل في تناغم، يدعم بعضها بعضاً؛ فقد يسيطر انطباع أولي مثير على تفكيرنا، حيث يمكننا عندها أن نشرع على نحو انتقائي بالبحث عما يؤكد أدلتنا بهدف تبرير نزعتنا الأولية؛ فنتخذ قراراً متسرعاً، وهذا القرار يؤسس لوضع راهن. عندما تتفاقم تكاليفنا الغارقة، نقع في المصائد، ونصبح غير قادرين على إيجاد وقت مواتٍ للبحث عن مسار جديد، وربما أفضل، وتتوالى الأخطاء النفسية؛ ما يزيد من صعوبة الاختيار بطريقة حكيمة.

بالإضافة إلى ما قلنا في البداية، إن أفضل حماية من الكمائن النفسية جميعها -سواءً منفردة كانت أم مجتمعة- تكمن في الوعي. لقد أعذر من أنذر. حتى إن لم تستطع أن تستأصل التشوهات التي

رسخت في الطريقة التي يعمل بها عقلك، فباستطاعتك أن تدخل تجارب وعوامل ضبط إلى عملية صنع قرارك، والتي بإمكانها كشف الأخطاء في التفكير قبل أن تتحول إلى أخطاء في إصدار الأحكام. علاوة على أن القيام بعمل لفهم المصائد النفسية وتجنبها يمكن أن ينطوي على فائدة مضافة تتمثل في زيادة ثقتك في الخيارات التي تقررها.

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.

\* \* \*