



## شش خطای بزرگ ذهنی که مانع تصمیم‌گیری درست‌اند

اگر بخواهیم همیشه بهترین تصمیم را بگیریم، به‌ویژه وقتی قرار است انتخاب مهمی بکنیم، باید مراقب باشیم در دام‌های ذهنی‌ای که در ادامه می‌آیند، گرفتار نشویم.

اگر بخواهیم همیشه بهترین تصمیم را بگیریم، به‌ویژه وقتی قرار است انتخاب مهمی بکنیم، باید مراقب باشیم در دام‌های ذهنی‌ای که در ادامه می‌آیند، گرفتار نشویم.

به گزارش ایسنا، عصر ایران نوشت: «حتما برایتان پیش آمده است که صد درصد مطمئن بوده اید بهترین تصمیم ممکن را گرفته اید ولی وقتی بعد از گذشت مدتی به آن فکر کرده اید با خودتان گفته اید، چه تصمیم احمقانه‌ای بود! چه اتفاقی افتاد؟ اصلا چرا افراد باهوش تصمیم‌های احمقانه می‌گیرند؟»

اگر بخواهیم همیشه بهترین تصمیم را بگیریم، به‌ویژه وقتی قرار است انتخاب مهمی بکنیم، باید مراقب باشیم در دام‌های ذهنی‌ای که در ادامه می‌آیند، گرفتار نشویم.

### ۱. اجتناب از شکست (یا زیان‌گریزی)

همه ما بیشتر ترجیح می‌دهیم از شکست اجتناب کنیم تا این که به موفقیت برسیم. اگر بخواهیم ساده‌تر بگوییم، احتمالا سعی می‌کنیم یک میلیون تومان خود را از دست ندهیم تا این که بخواهیم یک میلیون تومان به دست بیاوریم.

تا چه زمانی می‌خواهیم به جای رسیدن به موفقیت، فقط از شکست اجتناب کنیم؟ تحقیقی از دانیل کانمن (Daniel Kahneman) نویسنده کتاب خوب «فکرکردن، سریع و آهسته» نشان می‌دهد از منظر روانشناختی، شکست‌ها دو برابر اثرگذارتر از موفقیت‌ها هستند.

این سوگیری درک شدنی است. شکست یعنی از دست دادن چیزی که واقعا وجود دارد اما به دست نیاوردن موفقیت، یعنی از دست دادن چیزی به صورت نظری، نه عملی. اگر فرصتی برایمان پیش بیاید که ۱۰۰ هزار تومان به دست بیاوریم اما از این فرصت استفاده نکنیم، بد است، اما اگر ۱۰۰ هزار تومان داشته باشیم و آن را از دست بدهیم، خیلی خیلی بد است!

مشکل اجتناب از شکست این است که به پیشامدهای جاری می‌پردازیم. مثلا تصمیم می‌گیریم در همایشی شرکت نکنیم چون نمی‌خواهیم یک ساعت از وقت خود را از دست بدهیم اما اگر در این همایش، شریک مناسبی برای سرمایه‌گذاری مشترک پیدا کنیم، چطور؟

یا مثلا به این نتیجه می‌رسیم که لازم نیست بیست میلیون تومان دیگر روی کسب وکارمان سرمایه‌گذاری کنیم، چون می‌ترسیم پول خود را از دست بدهیم اما اگر این پول موقعیتی فراهم کند که خط تولیدی ایجاد کنیم و آن خط تولید، منبع درآمد جدید فوق‌العاده‌ای باشد، چطور؟

مهم، ارزش‌گذاری درست این شکست احتمالی است. اغلب اوقات آن چه از دست خواهیم داد، آن قدر هم که در ذهن مان است، ارزشمند نیست.

بیا بید این طوری به آن فکر کنیم: ما می‌توانیم از بیشتر شکست‌ها جان سالم به در ببریم اما آیا روزی برای انجام ندادن کارهایی که رسیدن به آرزوهایمان را محتمل می‌کردند، حسرت نخواهیم خورد؟

### ۲. سوگیری حافظه

دانشمندان سوگیری حافظه را با عنوان «خطای هیوریستیک مغز انسان» می‌شناسند و من آن را سوگیری حافظه می‌نامم.

سوگیری حافظه می‌گوید اگر چیزی را به خاطر می‌آوریم، حتما باید مهم باشد یا حداقل مهم‌تر از مطلب دیگری باشد که به سادگی به خاطر آورده نمی‌شود. این یعنی ما برای اطلاعات تازه‌تر، اهمیت بیشتری قائل می‌شویم و دیدگاه‌ها و تصمیم‌های

خود را با سوگیری به آن چیزی شکل می دهیم که تازه تر اتفاق افتاده است.

برای مثال اگر خبری درباره غرق شدن یک جوان بخوانیم، طبیعتاً با خودمان فکر می کنیم تازگی ها خیلی از مسافران شمال غرق می شوند، حتی اگر طی یک سال گذشته چنین اتفاقی نیفتاده باشد. در ذهن ما این خبر تازه است، پس حتماً باید روند ثابتی باشد. یا اگر مدام اخبار را دنبال کنیم، حتماً با خودمان می گوئیم در دورانی زندگی می کنیم که جنایت و خشونت به اوج خودش رسیده است؛ در حالی که بنا به گفته کارشناسان، عصر ما صلح آمیزترین دوران تاریخ بشر است.

بخشی از این مشکل، در دسترسی بی سابقه ما به اطلاعات نهفته است. امروزه بر خلاف گذشته، وقتی در آن سوی دنیا اتفاقی می افتد، ما بلافاصله از آن باخبر می شویم. این طوری است که خبر سرقت مسلحانه از فلان بانک در بهمان شهر را می خوانیم و سریع سفری را که قرار بود به همان شهر داشته باشیم، لغو می کنیم! یا یک نفر از فروشگاه‌های بد می گوید و ما هم تصمیم می گیریم دیگر پیمان را آنجا نگذاریم و چه بسا از فروشگاه دیگری خرید می کنیم که از آن یکی بدتر است!

مشکل دیگری هم وجود دارد. هر قدر یک اتفاق تحریک آمیزتر و حساسیت برانگیزتر باشد، احتمال بیشتری دارد که آن را به خاطر بسپاریم و بیش تر ممکن است هنگام تصمیم گیری، اهمیت زیادی برای آن قائل شویم.

سوگیری حافظه می گوید: «آن قضیه در خاطرمان مانده است پس این مسئله باید درست باشد.» اما آن قضیه به این معنا نیست که این مسئله همه واقعیت است یا نشان دهنده حقیقت بزرگ تری است. باید همیشه از آن چه به خاطر می آوریم، برای انجام تحقیق بیشتر استفاده کنیم تا مطمئن شویم همه آن چه را باید، می دانیم، نه فقط آن چه را به خاطر می آوریم.

### ۳. سوگیری بازمانده

سوگیری بازمانده روی افراد یا چیزهایی تمرکز می کند که از پس موقعیتی برآمده اند اما در عین حال آنهایی را که از پس همان موقعیت برنیامده اند نادیده می گیرد، صرفاً به این دلیل که آنها را نمی بیند.

برای مثال هزاران مقاله درباره نیمه کاره رهاکردن دانشگاه از جانب بیل گیتس و استیو جابز و بعد هم موفقیت شان در زندگی شغلی و کسب درآمد افسانه ای وجود دارد. این روند برای آنها و چند نفر دیگر جواب داده است اما هزاران جوان دیگری که به امید رسیدن به زندگی ایده آل و درآمد نجومی، درس و دانشگاه را رها کرده اند، چه؟ آیا همه آنها موفق شده اند؟

نه! اما هرگز مقاله ای درباره آنها نوشته نمی شود و ما هم از این که حالا چه می کنند و سرنواشتشان چه شده است، چیزی نمی دانیم.

مقاله‌ای که درباره موفقیت های مالی و شغلی نوشته می شوند، عموماً آن دسته از کسب و کارها و افرادی را که هرگز در آن مسیر به موفقیت نرسیده اند، نادیده می گیرند و این گونه درک ما را از آن مفهوم تحریف می کنند. پرفسور لری اسمیت (Larry Smith) از دانشگاه واترلو با اشاره به داستان استیو جابز می گوید: «پس جان هنری و آن ۴۲۰ هزار نفر دیگری که سرمایه گذاری کردند و شکست خوردند، چه؟ این نمونه کلاسیکی از سوگیری بازمانده است. ما براساس داستان آن کسانی تصمیم می گیریم که موفق شدند و راهنمایی آن کسانی را که شکست خوردند، کلاً نادیده می گیریم.»

مشکل سوگیری بازمانده این است که واقعا نشان نمی دهد فلان استراتژی، تکنیک یا طرح واقعا عملی است یا نه و به ویژه آیا برای شخص ما مناسب است یا خیر. هر کسی که مثل کیمیا علیزاده تمرین کند، لزوماً در بازی های المپیک مدال نمی گیرد. هر کسی که به رُک و راستی علی کریمی باشد، لزوماً مورد اقبال عمومی قرار نمی گیرد.

هرگز نباید زندگی خود را صرفاً بر پایه برنامه ای برنامه ریزی کنیم که برای دیگری موفقیت آمیز بوده است. باید تلاش کنیم تا خودمان، نقاط قوت و ضعف مان و آن چه را خوشحال مان می کند، بهتر بشناسیم.

### ۴. سوگیری لنگر

تعیین لنگر در مذاکرات استفاده می شود، چون ارزش یک پیشنهاد به شدت تحت تأثیر نخستین عدد مناسب یا همان لنگری است که سنگ بنای مذاکره را می گذارد.

تحقیقات نشان می دهد وقتی فروشنده نخستین پیشنهاد را مطرح می کند، قیمت نهایی معمولاً بالاتر از وقتی خواهد شد که

خریدار نخستین پیشنهاد قیمت را ارائه می دهد. نخستین پیشنهاد خریدار معمولاً کم است و این باعث می شود لنگر پایین تر قرار بگیرد. مثلاً اگر من پیشنهاد ۲۰ میلیون تومان برای خرید خودروی دست دوم شما بدهم، این پیشنهاد نخست، لنگر محسوب می شود. حالا چه از این پیشنهاد خوش تان بیاید و چه نیاید، این می شود نقطه شروع ذهنی، حتی اگر پیشنهاد نخست خودتان که در ذهن داشته اید، ۳۰ میلیون تومان بوده باشد.

لنگرها در جاهای دیگر هم اهمیت دارند. تصور کنید به فروشگاه رفته اید. نوشابه خانواده را حراج کرده اند، یک تابلو هم زده اند که به هر مشتری فقط چهار بطری نوشابه خانواده فروخته می شود! تحقیقات نشان می دهد شما حتی اگر در ابتدا فقط یک بطری نوشابه می خواسته اید، در چنین موقعیتی تمایل پیدا می کنید دو یا سه بطری بخرید.

یا به طرح های قیمتگذاری فکر کنید! خیلی از کسب وکارها خدمت ویژه ای با قیمت زیاد پیشنهاد می کنند، صرفاً به این دلیل که سطح کم هزینه تر آن خدمات را خوش قیمت تر جلوه بدهند و مثلاً ما با خودمان فکر کنیم: «نه! امکان ندارد ماهی ۱۵۰ هزار تومان صرف آن کنم اما ۱۲۵ هزار تومان برای این یکی مناسب به نظر می رسد.»

لنگرها همه جا استفاده می شوند، چون بسیار تأثیرگذار هستند. در برخورد با آنها مهم این است که بدانیم چقدر می خواهیم بپردازیم، چه می خواهیم بکنیم و واقعا چه می خواهیم. بعد هم محکم روی آن بایستیم. سپس چیزهایی را که ممکن است تصمیم ما را تحت تأثیر قرار دهند، فراموش کنیم.

صرف این که آلفارومئوی جولیتای مدل ۲۰۱۶ مثلاً ۱۶۵ میلیون تومان قیمت دارد، دلیل نمی شود پراید مدل ۱۳۹۰ با چند لکه رنگ هم ۲۰ میلیون تومان بیزد! هر جنس، هر خدمت یا هر چیزی ارزشی ذاتی دارد؛ به ویژه برای شخص ما. (البته این قیمت ها مال قبل است! فقط از منظر مثال نگاه کنید!)

پیش از آن که پا پیش بگذاریم، آن ارزش را بدانیم.

## ۵. سوگیری تأییدی

سوگیری تأییدی را می توان سوگیری «من خیلی باهوش هستم، بگذار نشان بدهم، چرا؟» هم نامید. سوگیری تأییدی تمایل ما به جست و جوی یافتن اطلاعات برای تأیید آن چیزی است که باور داریم. این جست و جوی سطحی است و ما در این سوگیری از کسب اطلاعاتی که بر خلاف باور ما هستند، امتناع می کنیم.

بنابراین اگر تصور کنیم مشتری ها محصول جدید را دوست دارند، به بازخوردها از مشتریانی که از تجربه شان لذت برده اند، توجه فراوانی خواهیم کرد و اطلاعاتی را که نشان می دهند بعضی مشتریان چندان رضایت ندارند، نادیده خواهیم گرفت.

من فکر می کنم محصول مورد نظر عالی است. پس به دنبال داده هایی خواهیم بود که از این دیدگاه حمایت کنند و داده های دیگر را نادیده می گیرم.

سوگیری تأییدی با شکل دهی به یک فرضیه شروع می شود، مثل این که غرق شدن در حال افزایش است، مشتری ها محصول ما را خیلی دوست دارند وhellip; . بعد هم به دنبال اطلاعاتی می گردیم که این فرضیه را تأیید کنند. بدتر این که، هر قدر فرضیه خود را بیشتر دوست داشته باشیم، احتمال بیشتری دارد که به دام سوگیری تأییدی بیفتیم.

بهترین راه اجتناب از سوگیری تأییدی، نتیجه گیری پس از بررسی داده هاست. باید به جای آن که فرض کنیم مشتری ها محصولمان را خیلی دوست دارند، با فکر باز با آن برخورد کنیم و ببینیم مشتری های دیگر چه می گویند.

این طوری درگیر سوگیر نخواهیم شد و می توانیم بر اساس دانسته مان، تصمیم هوشمندانه ای بگیریم.

## ۶. سوگیری منشأ ایده

به شخصه دوست دارم این سوگیری را «همین جا اختراع شده» بنامم! این سوگیری بر اساس یک قضیه ساده است: «اگر به فکر من (یا ما) نرسیده باشد، حتماً بی ارزش است.»

همه ما با افرادی کار کرده ایم که از همه ایده ها بدشان می آید؛ مگر این که کاری کنیم فکر کنند ایده خودشان است و این گونه

است که همه ما در دام یک مشکل گرفتار می شویم.

این به آن علت است که هر کس ممکن است به سوگیری منشأ ایده آلوده شود؛ به ویژه رهبران و صاحبان کسب و کار، چون ریشه این سوگیری در خودخواهی است. هر قدر بیشتر پیشرفت کنیم، به ویژه در برآوردهای خودمان، ریسک ابتلا به این سوگیری هم بیشتر می شود.

اگر ما یا کسب و کارمان گرفتار سوگیری منشأ ایده مزمن شده باشیم، اینها داروهایش هستند:

الف. نگذاریم منبع، منحرف مان کند

کارمندان در همه سطوح ایده های خوبی دارند. فرض این که دیدگاه یک کارمند دون پایه بی ارزش است، همان قدر احمقانه است که فرض کنیم ایده های مدیر بخش فروش همیشه عالی است. همین امر برای دوستان، خانواده و افرادی که ملاقات می کنیم هم صادق است.

ارزش همیشه در ایده و اجرای آن ایده نهفته است، نه منبع ایده.

ب. نگذاریم صنعت، منحرف مان کند

آن قدر که من درباره افزایش بازده تولید از ۳۰ دقیقه گشت وگذار در یک کشتارگاه صنعتی طیور یاد گرفتم، از چندین برنامه بهبود فرایند رسمی که در آنها شرکت کرده بودم و حتی خودم برگزار کرده بودم، چیزی نیاموختم.

گاهی اوقات بهترین ایده ها آنهایی هستند که از جاهای به ظاهر بی ربط الهام می گیریم.

ج. نگذاریم خودخواهی، منحرف مان کند

این که ما رئیس هستیم، دلیل نمی شود باهوش تر، زرنگ تر یا خلاق تر باشیم. رئیس بودن فقط مسئولیت ماست. انحصار ایده های عالی در دست رهبران نیست.

بنابراین باید بدون هیچ تردیدی اجازه دهیم دیگران هم بدرخشند. هر قدر آنها بیشتر بدرخشند، بیشتر تلاش می کنند. این طوری به نفع همه است؛ به ویژه ما.

د. نگذاریم سوگیری سازمانی منحرف مان کند

اختراع دوباره چرخ، هدر دادن زمان است و تضمین موفقیتی هم وجود ندارد. دفعه بعدی که با کارمندانمان جلسه طوفان فکری می گذاریم، به آنها بگوییم فقط ایده هایی را مطرح کنند که واقعا موفقیتش را جای دیگری دیده اند. این امر به طور خودکار سوگیری منشأ ایده را از معادله حذف می کند؛ چون هر ایده ای حتما باید در جای دیگری اختراع شده باشد.

نباید هرگز فراموش کنیم آدم های بزرگ و شرکت های بزرگ، استراتژی ها و روش های جالب توجهی را به کار می گیرند، مهم نیست آنها را از کجا یافته اند.

منبع: وبسایت جعبه ابزار ذهنی