

بنگاه در دام تصمیم‌های خوب

منطق تصمیم، حافظه تحلیلی و چابکی سازمانی

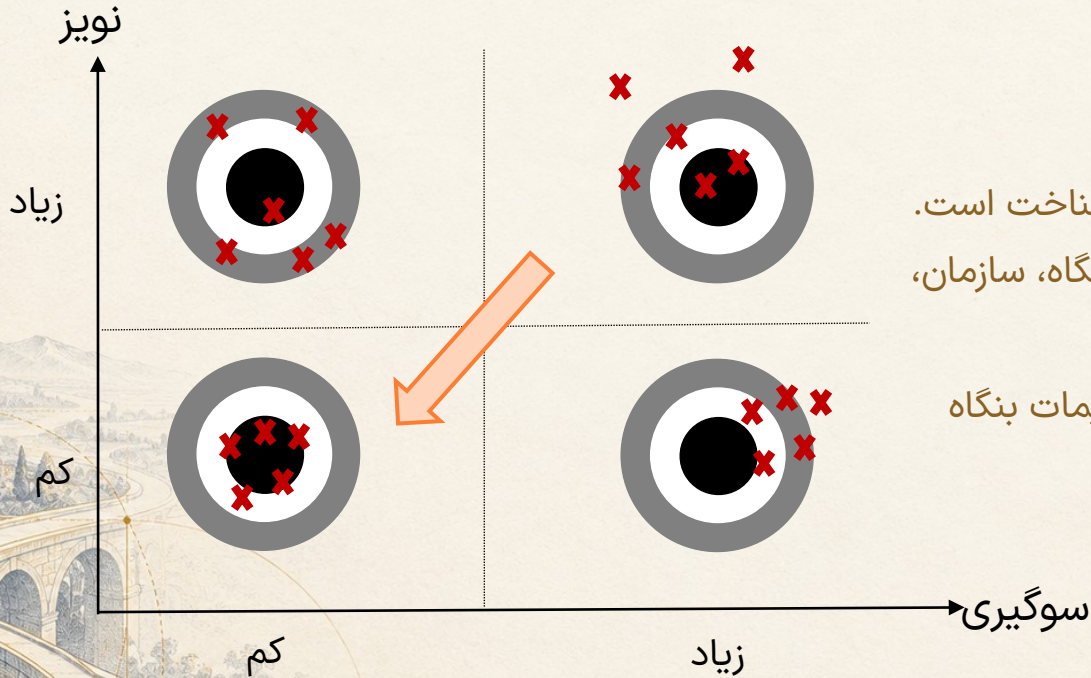


کنفرانس بین‌المللی
مدیریت پروژه



مهران ضیابری | فرهاد نیلی

دو نوع خطای تصمیم‌گیری



فروض:

(۱) تصمیم درست قابل شناخت است.

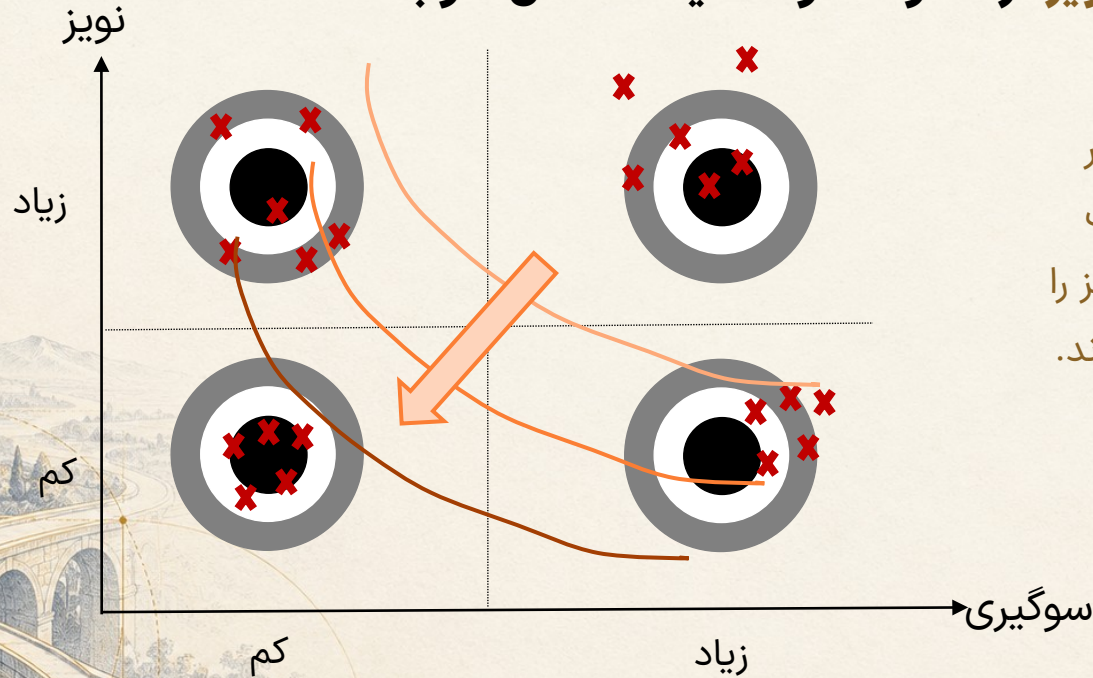
(۲) تصمیم‌گیرنده (فرد، بنگاه، سازمان، دولت) ثابت است.

(۳) تمرکز این ارائه: تصمیمات بنگاه

سوال: چگونه می‌توان کیفیت تصمیم‌گیری شرکت‌ها را ارتقا داد؟

یافته‌های کانمن و همکاران (۲۰۲۱):

شناسایی و ریشه‌یابی **نویز** در قضاوت‌ها و تصمیمات انسان‌ها و بنگاه‌ها

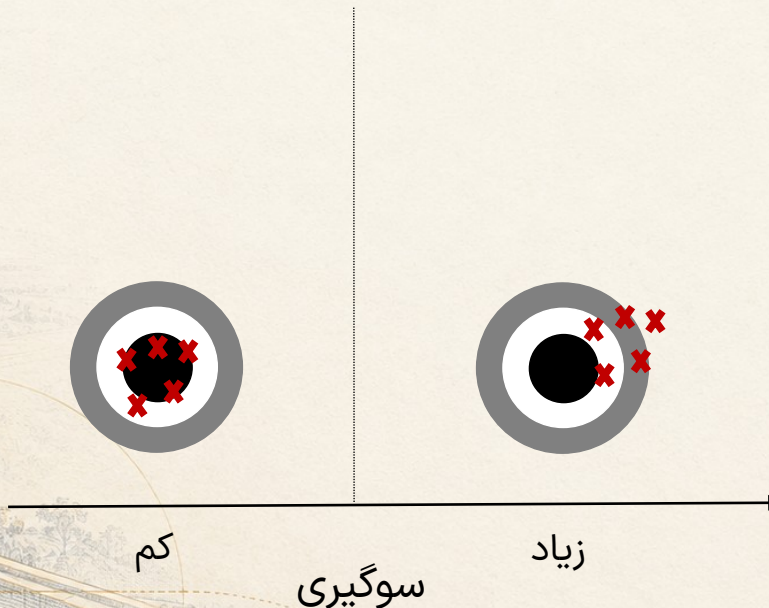
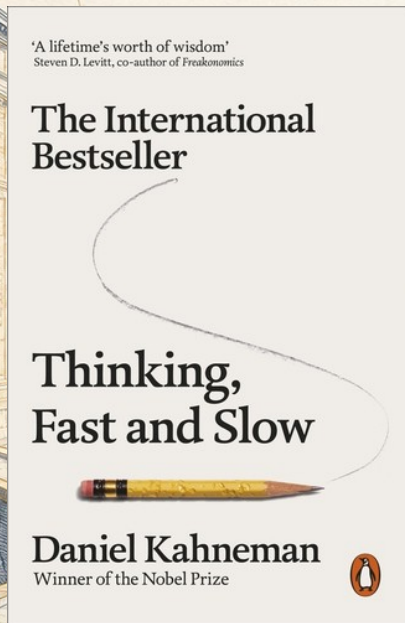


کینز آنجا که می‌گوید «بهتر است نظرم تقریباً درست باشد تا دقیقاً اشتباه»، نویز را کم‌خطرتر از سوگیری می‌داند.



یافته‌های کانمن (۲۰۱۱):

شناسایی و ریشه‌یابی سوگیری‌های شناختی در قضاوت‌ها و تصمیمات انسان



سامانه ۲	سامانه ۱
کند	سریع
خودآگاه	ناخودآگاه
ارادی	خودکار
منطقی	شهودی
تحلیل‌گر	عاطفی
تکالیف پیچیده	تصمیمات روزمره

یافته‌های کانمن (۲۰۱۱):

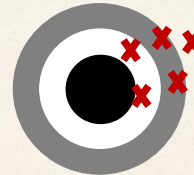
شناسایی و ریشه‌یابی سوگیری‌های شناختی در قضاوت‌ها و تصمیمات انسان

در موارد خستگی، درماندگی، احساس خطر، فرار از منطقه ناامن به منطقه امن، حس فوریت، اعتماد به نفس زیاد، سامانه ۱ کنترل قضاوت‌ها و تصمیمات را به دست می‌گیرد.

افزایش سوگیری



کم



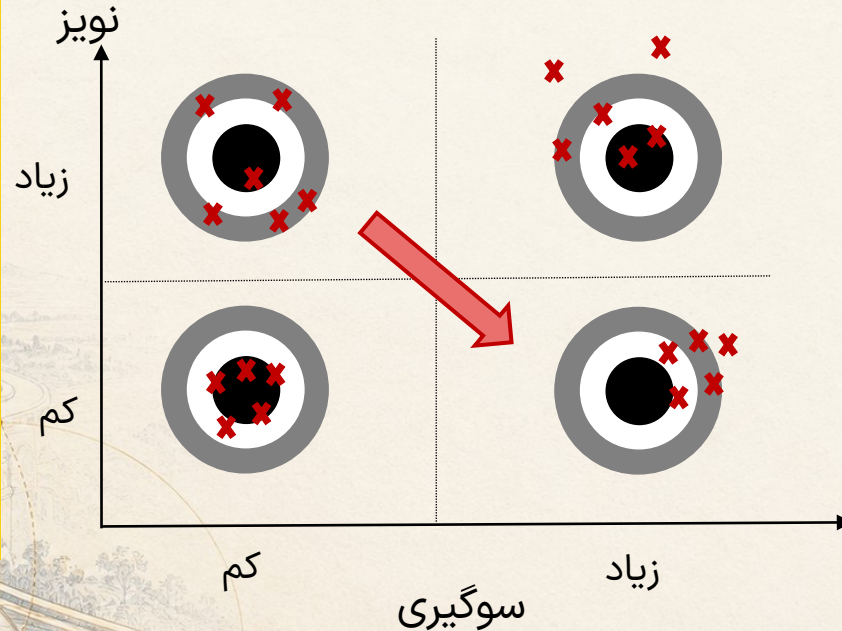
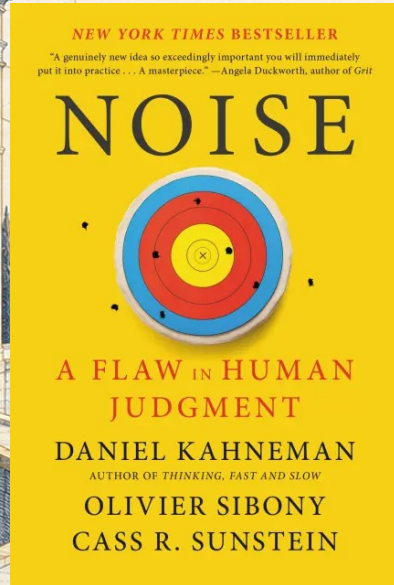
زیاد

سوگیری

سامانه ۲	سامانه ۱
کند	سریع
خودآگاه	ناخودآگاه
ارادی	خودکار
منطقی	شهودی
تحلیل‌گر	عاطفی
تکالیف پیچیده	تصمیمات روزمره

یافته‌های کانمن و همکاران (۲۰۲۱):

شناسایی و ریشه‌یابی نویز در قضاوت‌ها و تصمیمات انسان‌ها و بنگاه‌ها



بنگاه‌ها برای ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری باید نویز و سوگیری را کاهش دهند.

قاعده‌مند کردن تصمیمات از طریق

جایگزینی انسان با الگوریتم، نویز را

از بین می‌برد؛

ولی راه را بر سوگیری می‌گشاید:

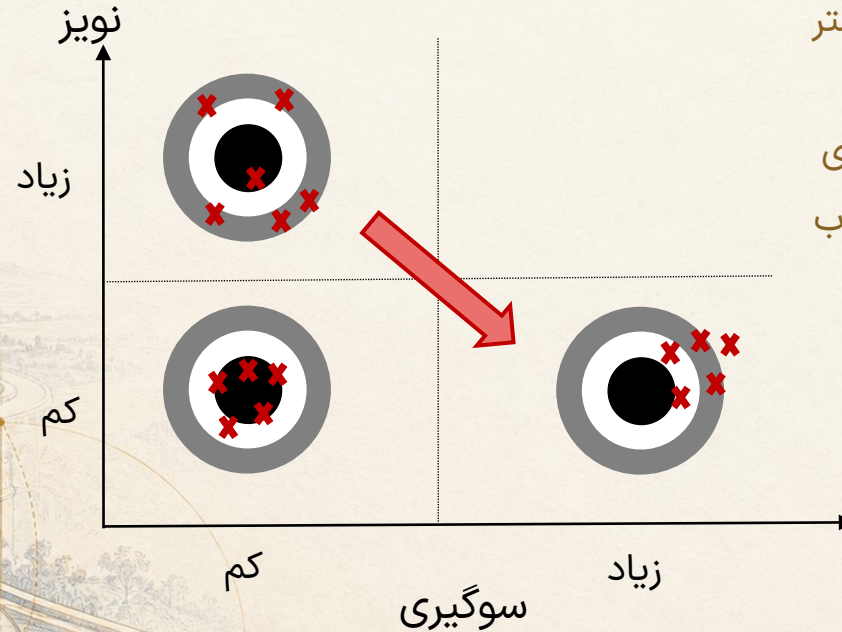
✓ سوگیری در طراحی

✓ اتکا بر داده‌های اریب



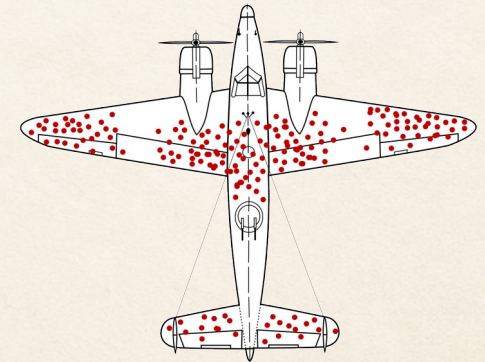
یافته‌های کانمن و همکاران (۲۰۲۱):

شناسایی و ریشه‌یابی **نویز** در قضاوت‌ها و تصمیمات انسان‌ها و بنگاه‌ها



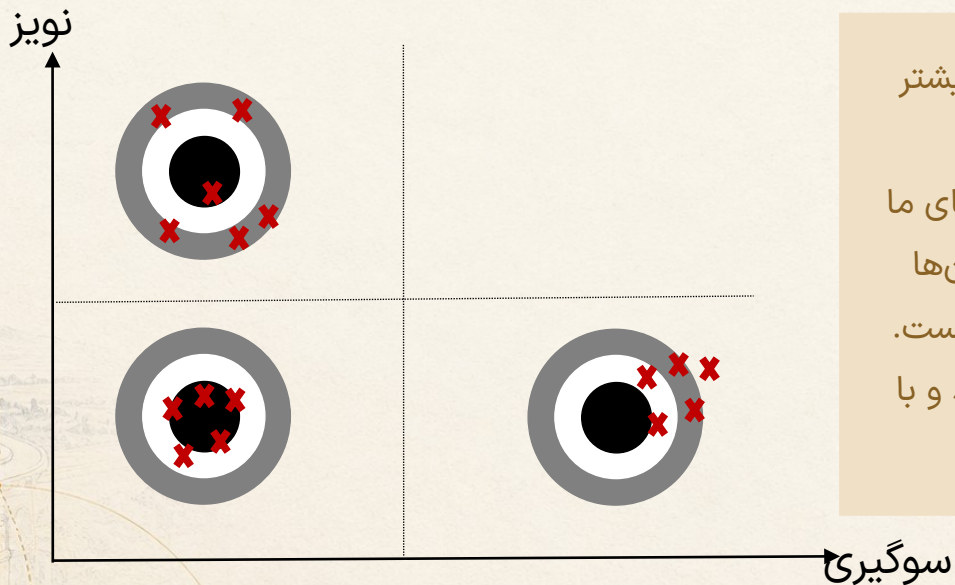
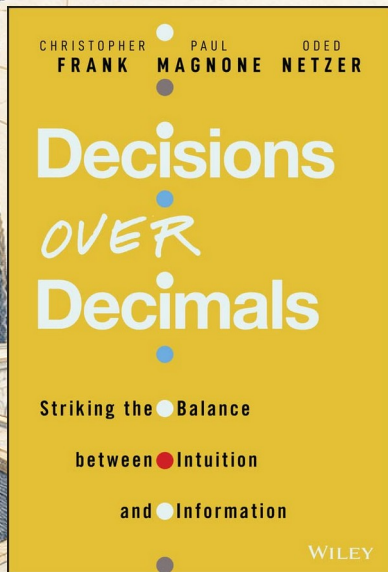
آیا راه حل جمع‌کردن داده‌های بیشتر است؟

سوگیری بقا: محدود کردن نمونه‌گیری
به مشاهداتی که نوعی فرایند انتخاب
را گذرانده‌اند.



فرانک و همکاران (۲۰۲۲):

رهبران بنگاه‌ها را به برقراری تعادل میان هوش داده و قضاوت انسان توصیه می‌کنند.



- صرف داشتن داده‌های بیشتر معجزه نمی‌کند
- ارزش داده‌ها را پرسش‌های ما تعیین می‌کند؛ نه وفور آن‌ها
- قطعیت دست‌یافتنی نیست.
- ریسک‌ها را مدیریت کنید و با نااطمینانی کنار بیایید.

- به‌غلط باور داریم راه رسیدن به قطعیت داده است.
- تصمیم بی‌نقص وجود ندارد؛ هر چند ذاتاً مایلیم تصمیمات بی‌نقص بگیریم.
- هزینه فرصت تصمیم را در ارزیابی کیفیت آن لحاظ کنید. ممکن است تصمیم ناقص امروز بهتر از تصمیم کم‌نقص فردا باشد.



تجربه تصمیم‌گیری چگونه به توان تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود؟

- **انباشت تصمیم‌ها**، به‌خودی‌خود به معنای **انباشت قابلیت تصمیم‌گیری** نیست. بنگاه زمانی از تجربه می‌آموزد که رابطه میان اطلاعات، فرض‌ها، انتخاب‌ها و پیامدهای آن‌ها را دنبال کند.
- **کیفیت تصمیم** را باید با دانسته‌های زمان اتخاذ آن سنجید. آیا با توجه به هدف، اطلاعات و محدودیت‌های آن زمان، گزینه‌های مرتبط بررسی شدند و انتخاب نهایی موجه بود؟ نتیجه بعدی، بازخوردی برای یادگیری است؛ به‌تنهایی کیفیت فرایند تصمیم را تعیین نمی‌کند.
- **یادگیری زمانی سازمانی می‌شود** که از حافظه افراد فراتر رود. منطق تصمیم باید قابل انتقال، مقایسه و نقد باشد تا تجربه گذشته بتواند معیارها و شیوه تصمیم‌گیری آینده را بهبود دهد.

بنگاه چگونه از فرایند تصمیم‌گرفتن خود می‌آموزد؟



چه مقدار از تفاوت تصمیم‌ها، ناشی از تفاوت مسئله است؟

- بنگاه ممکن است با اطلاعات و معیارهای یکسان، در موارد مشابه قضاوت‌های متفاوتی بکند.
- نویز، پراکندگی ناخواسته در قضاوت‌هایی است که انتظار می‌رود مشابه باشند.
- ممکن است پاسخ درست را ندانیم، اما پراکندگی ناموجه قضاوت‌ها را تشخیص دهیم.
- ناسازگاری زمانی آشکار می‌شود که قضاوت درباره موارد مشابه را مقایسه کنیم.
- یکسان‌شدن قضاوت‌ها به‌تنهایی درستی آن‌ها را تضمین نمی‌کند؛ سوگیری مشترک می‌تواند باقی بماند.

«هر جا قضاوت هست، نویز هم هست»

کانمن، سیبونی و سانسیتین، ۲۰۲۱، Noise

تفاوت در مسئله، یا تفاوت در قضاوت؟



پیش از انتخاب نهایی، چه چیزهایی انتخاب شده‌اند؟

- **هدف و معیار ترجیح، به گزینه‌ها معنا می‌دهد.**
پیش از انتخاب نهایی، بنگاه مسئله را تعریف می‌کند؛ اطلاعات را گرد می‌آورد و گزینه‌ها را با توجه به هدف و محدودیت منابع می‌سنجد. انتخاب گزینه مرجح و تخصیص منابع به آن، تصمیم را به اقدام می‌پیوندد.
- **کیفیت تصمیم در نحوه ساختن و مقایسه گزینه‌ها نیز شکل می‌گیرد.**
کدام گزینه‌ها بررسی شدند؟ کدام معیارها وزن بیشتری گرفتند؟ کدام شواهد مخالف بررسی و کدام عدم قطعیت‌ها پذیرفته شدند؟
- **واحد تحلیل، تصمیم و منطق شکل‌گیری آن است.**
پرسش اصلی این است که چه تصمیمی، بر پایه کدام اطلاعات، معیارها و محدودیت‌ها گرفته شده است.
شناخت الگوی تصمیم‌گیری بنگاه، مستلزم فراتر رفتن از داوری درباره اشخاص و بررسی فرایند شکل‌گیری انتخاب‌هاست.

انتخاب را می‌بینیم؛ شکل‌گیری آن را چطور؟



تصمیم ثبت می شود؛ منطق انتخاب کجا می ماند؟

- **ثبت مصوبه، حافظه تصمیم را کامل نمی کند.**
صورت جلسه معمولاً انتخاب نهایی را نگه می دارد؛ اما گزینه های کنار گذاشته شده، معیارهای ترجیح و فرض های تعیین کننده، الزاماً همراه آن ثبت نمی شوند.

- **منطق تصمیم میان اسناد و افراد پراکنده می شود.**
بخشی در گزارش کارشناسی، بخشی در مکاتبات و بخشی در حافظه حاضران باقی می ماند.
با گذشت زمان، بازسازی رابطه این اجزا دشوارتر می شود.

- **حفظ منطق تصمیم، امکان شناخت الگوی قضاوت بنگاه را فراهم می کند.**
با مقایسه تصمیم های مشابه می توان بررسی کرد کدام فرض ها تکرار می شوند؟ چه شواهدی وزن بیشتری می گیرند؟ و اختلاف انتخاب ها چگونه توجیه می شود؟
این مقایسه، رفتار تکرارشونده سازمان را موضوع یادگیری قرار می دهد.

تصمیم به ارث می رسد؛ دلایلش خیر.



موفقیت چگونه دام می‌سازد؟ و سوگیری می‌آفریند؟

- **موفقیت، احتمال تکرار یک انتخاب را تقویت می‌کند.**
بنگاه به روش آزموده‌شده اعتماد بیشتری می‌کند و منابع، مهارت‌ها و روابط خود را پیرامون آن توسعه می‌دهد.
ادامه مسیر، به تدریج آسان‌تر و جذاب‌تر می‌شود.
... و سامانه ۱ فرمان را در دست می‌گیرد.

- **انتخاب‌های گذشته، هزینه انتخاب‌های متفاوت در آینده را افزایش می‌دهند.**
قراردادها، سرمایه‌گذاری‌ها و قابلیت‌های تخصصی، **تغییر مسیر** را پرهزینه می‌کنند.
گزینه‌ی تازه ممکن است مطلوب باشد، اما **اینرسی سازمانی** که پیرامون انتخاب قبلی ساخته‌ایم، آن را برنتابد.

- **وابستگی به مسیر می‌تواند از دل تصمیم‌های موجه شکل بگیرد.**
برای گرفتارشدن، لازم نیست تصمیم اولیه اشتباه بوده باشد.
سازوکارهای خودتقویت‌کننده می‌توانند دامنه انتخاب را چنان محدود کنند که بنگاه، حتی پس از تغییر شرایط، در همان مسیر بماند.

موفقیت دیروز، محدودیت فردا؟



چه چیزی بازنگری یک تصمیم را موجه می‌کند؟

- **اعتبار تصمیم به فرض‌های آن وابسته است.**
برآورد تقاضا، دسترسی به منابع، رفتار رقبا و محدودیت‌های اجرایی در ترجیح یک گزینه نقش دارند. تغییر این عوامل می‌تواند ترتیب ترجیح گزینه‌ها را تغییر دهد، حتی اگر تصمیم اولیه کاملاً موجه بوده باشد.
- **بازنگری آگاهانه باید از تکرار فراموشکارانه قابل تشخیص باشد.**
ممکن است گزینه‌ای به دلیل محدودیتی کنار گذاشته شده باشد که امروز وجود ندارد. بازکردن دوباره آن، زمانی یادگیری محسوب می‌شود که بنگاه بداند چه چیزی نسبت به بررسی قبلی تغییر کرده است.
- **ادامه‌دادن نیز نیازمند توجیه است.**
هزینه تغییر مسیر واقعی است، اما ادامه مسیر هم هزینه و فرصت ازدست‌رفته دارد. ارزیابی امروز باید هر دو را در کنار گزینه‌های اکنون ممکن قرار دهد.

چه تغییری، تغییر تصمیم را توجیه می‌کند؟



چگونه تغییر کنیم و همچنان خودمان بمانیم؟

- **هویت بنگاه** را نباید با روش‌های تثبیت شده آن یکی گرفت. ارزشی که بنگاه برای مشتری می‌آفریند و تعهدهای بنیادی آن، می‌توانند با روش‌ها، ساختارها و ترکیب منابع متفاوت دنبال شوند. حفظ یک روش، الزاماً به معنای حفظ هویت نیست.

- **در عدم قطعیت شدید، چابکی به امکان واکنش در چند وضعیت وابسته است.** بنگاه باید بسنجد اگر تقاضا، دسترسی به منابع یا مسیر تأمین تغییر کرد، کدام انتخاب‌ها همچنان قابل دفاع‌اند و کدام تعهدها واکنش را محدود می‌کنند.

- **شناخت الگوی تصمیم‌گیری، تداوم هویت و تغییر روش را قابل توضیح می‌کند.** بنگاه باید روشن کند کدام معیارهای بنیادی را حفظ می‌کند و کدام فرض‌ها یا قواعد انتخاب را با شواهد تازه تغییر می‌دهد. بازنگری زمانی سازمانی می‌شود که حاصل آن به تصمیم‌های بعدی بازگردد.

وفاداری به هدف، انعطاف در مسیر.



آیا بنگاه می تواند الگوی تصمیم گیری خود را ببیند؟

حافظه تحلیلی و نقش هوش مصنوعی





این تصمیم چطور ساخته شد؟

- در صورت جلسه ثبت شده:
«همکاری با تأمین کننده الف تصویب شد.»
- در اسناد پراکنده ثبت شده:
قیمت کمتر در پیشنهاد مالی
تردید درباره ظرفیت تحویل در گزارش کارشناسی
تأکید بر فوریت خرید در مکاتبات
- پرسش بی پاسخ:
«کدام ملاحظه، انتخاب نهایی را تعیین کرد؟»

رد تصمیم هست؛ رشته استدلال کجاست؟



حافظه تحلیلی؛ پیوند میان تصمیم، دلیل و پیامد

منظور از حافظه تحلیلی،

ثبت و بازسازی مستند رابطه میان مسئله، شواهد، فرض‌ها، گزینه‌ها و انتخاب است؛ رابطه‌ای که با پیامدها و بازنگری‌های بعدی تکمیل می‌شود.

به چه کار می‌آید؟

استفاده از تجربه
در انتخاب بعدی

چه چیزی قابل بررسی می‌شود؟

الگوهای تکرارشونده
در تصمیم‌ها

چه چیزی حفظ می‌شود؟

مسئله، شواهد
و منطق انتخاب

منطق انتخاب باید قابل پیگیری بماند.



از اسناد پراکنده، چه چیزی می‌توان فهمید؟

✓ در اسناد ثبت شده است:

قیمت پیشنهادی الف کمتر بود.
گزارش کارشناسی درباره ظرفیت تحویل تردید داشت.
در مکاتبات بر فوریت خرید تأکید شده بود.

? هنوز نمی‌دانیم:

کدام عامل تعیین‌کننده بود؟
چرا ریسک تحویل پذیرفته شد؟

✿ حافظه تحلیلی باید نشان دهد:

هر ادعا به کدام سند متصل است؛
کدام رابطه استنباطی است؛
کجای استدلال، شاهد نداریم.

روایت قانع‌کننده، یا استدلال مستند؟



نقش هوش مصنوعی در ساخت حافظه تحلیلی

- **شواهد را پیدا می کند**
گزارش ها، مکاتبات و صورت جلسه های مرتبط با هر تصمیم را کنار هم می آورد.
- **پیوندها را پیشنهاد می دهد**
کمک می کند رابطه شواهد، فرض ها و گزینه ها با انتخاب نهایی بررسی شود.
- **مقایسه را آسان می کند**
شباهت ها و تفاوت های تصمیم های قابل مقایسه را برای بررسی آشکار می کند.
- **تحلیلگر انسانی را حذف نمی کند، بلکه پیوندهای تحلیلی را در اختیارش می گذارد.**
اگر دلیل انتخاب در اسناد نباشد، پاسخ معتبر **هنوز نمی دانیم** خواهد بود.

هر پیوند پیشنهادی، نیازمند شاهد است.

اگر این انتخاب، یک الگوی تکراری باشد؟



با کنار هم گذاشتن تصمیم‌های قابل مقایسه:

- چه چیزی معمولاً وزن بیشتری می‌گیرد؟
قیمت، فوریت، کیفیت یا ریسک؟
- کدام شواهد کمتر جدی گرفته می‌شوند؟
هشدارها ثبت می‌شوند؛ آیا در انتخاب هم اثر دارند؟
- کجا منطق انتخاب تغییر می‌کند؟
با تغییر شرایط، واحد سازمانی یا تصمیم‌گیرندگان؟

گذار از «چه تصمیمی گرفتیم؟»
به «چگونه تصمیم می‌گیریم؟»

تبدیل تجربه تصمیم‌گیری به توان تصمیم‌گیری



تجربه باید به تصمیم بعدی برگردد.



گذشته را حفظ کنیم
اسیرش نمانیم

