

5 أمثلة للانحياز المعرفي وكيفية تجنبه عند اتخاذ القرارات



ترجمة وتحرير: نون بوست

في الواقع، ينحاز أغلب الناس تجاه أمر ما، وهي طريقة يعمل من خلالها دماغنا لتقليل الطاقة اللازمة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات التي نتعرض لها كل يوم. ولذلك، نحن نضع النقاط ونملأ الفجوات بالأشياء التي نعتقد بالفعل أننا نعرفها، حتى نتصرف بأسرع قدر ممكن.

يعد هذا الحل مناسباً للتعامل مع الأشخاص سريع الغضب، ولكن ليس لحل مشاكل العملاء ووضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المعقدة. ولسوء الحظ، لن يجعلنا مجرد معرفة انحيازنا نتخلص من هذا السلوك. وفي الواقع، يتعين علينا التحكم في تفاعلاتنا لفضحها أو تجنبها قدر الإمكان.

الانحياز المعرفي: هو خطأ في الحكم أو خطأ في التقييم أو التذكر (أو أي عملية معرفية أخرى) ترتكب عندما يتمسك شخص ما بالتفضيلات والمعتقدات الشخصية على الرغم من المعلومات المخالفة.

في الحقيقة، أدير عددًا قليلًا من الاجتماعات وجلسات الاستراتيجيات والتخطيط، وكثيرًا ما أرى بعض الانحيازات المعرفية المألوفة في العمل. ولذلك، اعتقدت أنه من المفيد أن ننظر إلى الانحياز المعرفي من خلال هذه العدسة. لذلك، إليك خمسة أمثلة للانحياز المعرفي التي يجب الانتباه إليها، وبعض الأفكار حول ما يجب فعله تجاهها، سواء كان ذلك عند التحضير للاجتماع أو في أي وقت آخر:

الانحياز المتاح



لنعتبر أن لديك اجتماعا خلال الفترة القادمة، وربما ستكون الشخص الذي سينظمه ويضع جدول الأعمال. ما الذي يتبادر إلى ذهنك عندما تفكر في العمل المسبق المطلوب؟ في الواقع، من الأرجح أن نلاحظ أشياء، ونقضي وقتاً أطول في التفكير والتحدث عن أشياء أخرى، متعلقة بما تمت مصادفته مؤخراً. وهذا هو الانحياز المتاح في العمل: في كثير من الأحيان، يبدو أننا نلاحظ شيئاً ما بمجرد رؤيته لأول مرة. لكن الأمر يزداد سوءاً؛ عندما لا يمكننا إلا أن نفترض أنه إذا أمكن تذكر شيء ما، (مثل الفكرة أو المخاطرة أو الحل أو ما إلى ذلك)، يجب أن يكون الأمر أكثر أهمية من أي أفكار أو مخاطر أو حلول أخرى لا يتم تذكرها بسهولة.

وفي الحقيقة، يعد هذا التحيز قاتلاً خاصة عند بداية الإعداد للاجتماع، لأن الجميع يعتزمون الحصول على فهم شامل مشترك للوضع الحالي. كما أنه يقيد الأنشطة الذهنية أو التفكير أو تحديد الأولويات، لأنه يحرم أي أفكار بديلة أو ناشئة؛ خاصة وأنت تصب جل تركيزك على الفكرة الأولى.

فيما يلي بعض الطرق لتجنب الانحياز المتاح

حارب الأفكار المسبقة والانحياز التأكيدي عند قيامك بأي تحضيرات مسبقة لعملك، أو كلف شخصاً آخر بتحضير كل ما يلزم للاجتماع عوضاً عنك. ولا تستخدم فقط المعلومات المتاحة أمامك أو الأفكار التي تؤمن بها بشدة. لكن عليك القيام بالأعمال التحضيرية للاجتماع (ومشارك أفكارك مع زملائك) عن طريق جمع المعلومات خلال فترة زمنية أطول، أو من مجموعة أكبر من المصادر.

عليك أن تؤمن بأن كل شخص معرض لأن يصاب بالانحياز المتاح؛ ويكمن الحل في التحلي بالشجاعة لتحقيق نتائج أفضل

العروض التقديمية في البداية يمكن أن تحُد من النتائج. إذا كان اجتماعك يبدأ بتقديم شخص أو عدة أشخاص للمعلومات، عليك التحقق منها مسبقاً والتثبت مما إذا كان هذا المحتوى سيساهم في انحياز الجميع نحو مصدر أو نتيجة معينة من المعلومات.

لا تستدعي المشتبه به المعتاد إلى اجتماعك. عليك أن تؤمن بأن كل شخص معرض لأن يصاب بالانحياز المتاح؛ ويكمن الحل في التحلي بالشجاعة لتحقيق نتائج أفضل من خلال دعوة مجموعة أكثر تنوعاً من الناس والذكريات والأفكار.

أدمغتنا تحب عدم الالتزام بأي شيء. إذا كنت تقوم بعصف ذهني أو تصور أولي للخيارات الاستراتيجية، ساعد الناس على تجنب النسيان والتخلص من طريقة التفكير العادية من خلال تعليق مجموعة متنوعة من الصور وغيرها من الأعمال على الحائط، لتحفيز الأفكار من خلال الارتباط (كلما كان ذلك عشوائياً

كلما كان أفضل). الانحياز القطعي

CANVAS
Concept canvas

Hypothesis
We believe that [this concept] will improve [user type]'s experience because [...], and we'll know we're right if [...]

User type	Experience Describe and/or sketch the flow and experience of this concept	
Organisation type		
Goal		
Channels involved	Scope sliders <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <-----> Risk </div> <div style="text-align: center;"> <-----> Resourcing </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="text-align: center;"> <-----> Effort </div> <div style="text-align: center;"> <-----> Time </div> </div>	

ATLASSIAN

إذا كان اجتماعك يجري على أحسن ما يرام، ولكنك تحس بأن نسبة التوتر في الغرفة قد زادت؛ فيعني ذلك أن مجموعتك قد وصلت إلى هذه النقطة المرعبة المتمثلة في "شلل التحليل". وخلال تلك اللحظة من المحادثة، ندرك أننا لن نحصل أبدًا على معلومات كافية لنكون واثقين تمامًا بنسبة 100 بالمئة بفهمنا لموقف معقد أو في اتخاذ قرار معقد. لذلك، علينا فقط إجراء مكالمة، والمضي قدما، والتعلم. ولكن رغم هذه المحاولات، لا يزال تفكيرك مشوشا ولا تدرك ما الذي يعنيه النجاح وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها. ولكن يجب علينا أن نقوم بأي شيء لنثبت أننا لم نبق مكتوفي الأيدي.

هل تشعر برغبة ملحة في العمل بسبب الانحياز القطعي؟ عموما، نرغب جميعا في الحصول على المكافأة عاجلاً وليس آجلاً، كما نقلل من قيمة المكافأة التي تأتي لاحقاً. وذلك، يفسر بأن الأشياء الملموسة الآن أكثر قيمة من الأشياء التي ستحصلها لاحقاً.

نعلم جميعاً ذلك، لكن ما يحدث بعد ذلك في المناقشة هو الذي يحدد ما إذا كان الاجتماع عبارة اجتماع مجموعة من الأشخاص الذين يشعرون بالملل أو شيء غير عادي.

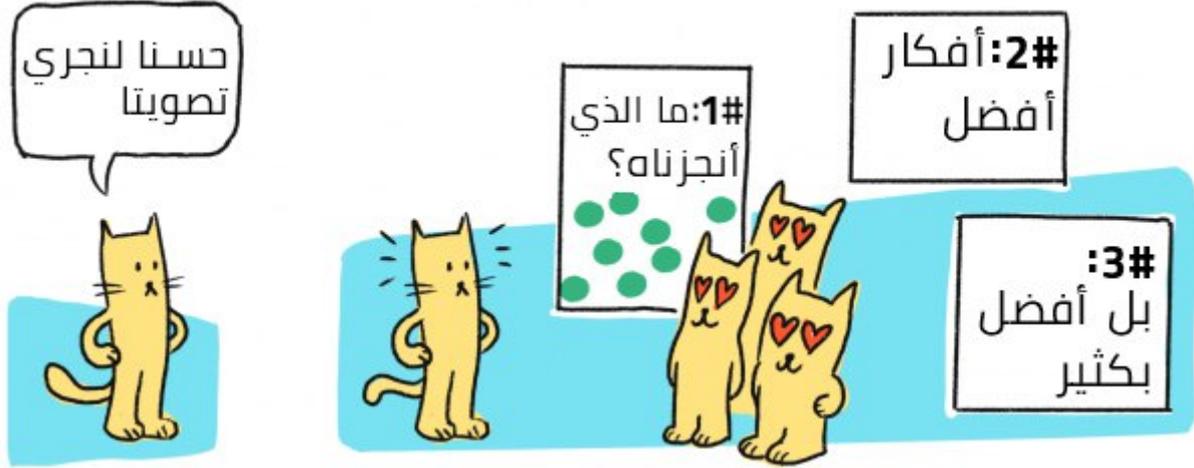
إليك بعض الأشياء التي يجب عليك تجربتها

. اسأل فريقك: على ما يبدو علينا أن نشرع في إنجاز الأهداف قصيرة المدى. ولكن بدلا من ذلك علينا التفكير أولاً في كيفية إنجاز الأهداف طويلة المدى.

حافظ على صدق مجموعتك من خلال مساعدتهم على مقارنة الخيار الذي اختاروه بالهدف الاستراتيجي الذي يسعون إليه

. اكتب كل خيار وهدف وفكرة استراتيجية على لوحة، فذلك يساعد الجميع على تقييم الخيارات بموضوعية من خلال تشكيل كل خيار بنفس الطريقة.

. حافظ على صدق مجموعتك من خلال مساعدتهم على مقارنة الخيار الذي اختاروه بالهدف الاستراتيجي الذي يسعون إليه: هل سيؤدي بهم هذا الخيار إلى تحقيق هذا الهدف؟ إذا لم يكن كذلك، إلى أين سوف يأخذنا، ما الذي يكتنفه الغموض؟ وما الذي قد يساعد في هذه الحالة من عدم اليقين؟
الانحياز الشرطي



حان الوقت الآن للتوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ولكن، احترس في هذه المرحلة؛ فيمكن أن تواجه الانحياز الشرطي. وهو الافتراض التلقائي بأن فكرتنا أو مقارنتنا هي الأفضل، حيث يتأثر أي قرار نتخذه بشدة بمقارنة الخيارات المختلفة بالخيار الأول الذي نعرفه (في هذه الحالة فكرتنا الخاصة)، ونضع قيمة عالية بشكل غير متناسب على الأشياء التي ابتكرناها (جزئيًا).

في الأثناء، إذا كان شخص ما يحبذ فكرتك؛ فذلك لا يكفي لأنه عاجلاً أم آجلاً سيبدأ الأشخاص بتقليدك، حيث من المحتمل أن نتفق على فكرة ما إذا رأينا أن الكثير من الأشخاص الآخرين يؤمنون بها (أي فكرة المجموعة).

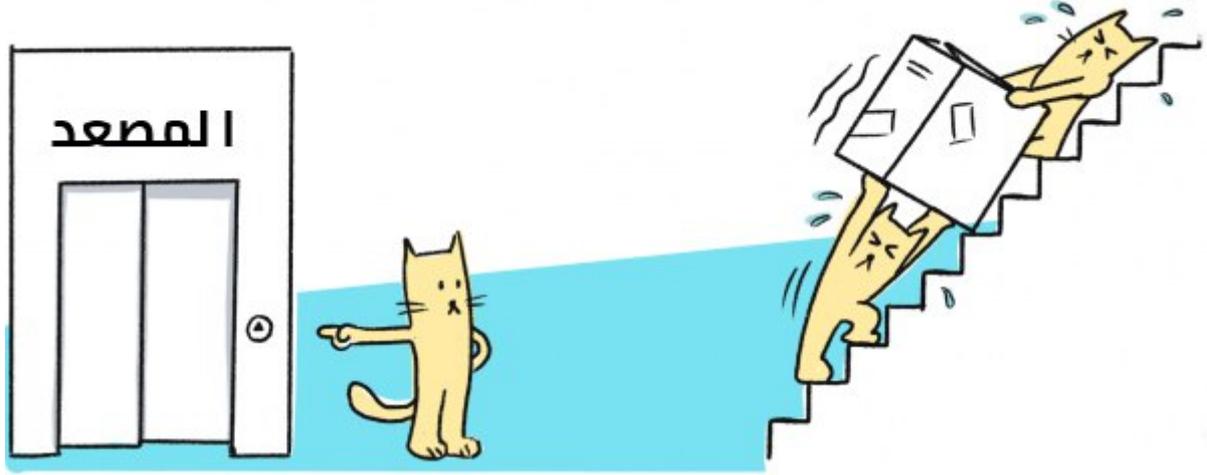
فيما يلي بعض الأفكار التي تساعد في التخلص من الانحياز الشرطي:

. أطلب من الجميع أن يبدوا آراءهم في الاقتراحات ووجهات نظر الآخرين بدقة، فضلاً عن الحقائق والبيانات الصعبة.

. إذا كان لديك أي شخص لا يزال يتشبث بفكرته بلا هوادة، فاطلب منه أن يدافع عن أفكار الآخرين بدلاً من ذلك، لمساعدته على رؤية وجهات نظرهم.

. لا تناقش الخيارات المختلفة بطريقة مجردة وذاتية؛ بل قيمها من خلال وضع مجموعة واسعة من السيناريوهات.

المغالطات الكبرى



يبدو أن لديك خيارًا استراتيجيًا جيدًا على الطاولة، لكن لا أحد يقبله. ولذلك، لسائل أن يسأل؛ لماذا ذلك؟ والإجابة هي أن القيام بهذا الخيار يعني إيقاف ما كنا نفعله وهو ما يجعل الناس غير مرتاحين حقًا. وهنا تظهر ظاهرة المغالطات الكبرى. وفي الواقع، لقد رأيت هذا يحدث كثيرًا. وبشكل عام، لا يمكننا إلا أن نلتزم بالأشياء التي استثمرنا فيها الوقت والطاقة، بسبب ما كلفتنا إياه بالفعل، حتى ولو صادفنا المزيد والمزيد من الأسباب التي تدعو للتغيير أو التخلي عنها.

مما لا شك فيه أنك استمعت إلى العديد من الآراء العقلانية التي تدعوك للانحياز إلى الخيار الاستراتيجي الجديد، ولكننا قد قطعنا شوطًا طويلًا وليس لدينا البيانات الكافية لإثبات خلاف ذلك. كما أن الأوان فات لفعل أي شيء. في الحقيقة، قد تتضرر سمعتنا إذا تراجعنا الآن. فضلًا عن ذلك، من المرجح أن يجد باقي الفريق صعوبة في أخذ القرارات. لذلك، يلجؤون إلى إضاعة وقتهم لتجنب اتخاذ القرارات. وفي هذه الوضعية، تصبح الغلبة للصوت الذي يدعوك إلى تجنب الخسارة والتشبث بما هو متوفر عوضًا عن الموضوعية.

إذا شعرت أنك تواجه هذا النوع من الانحياز فحاول طرح هذه الأسئلة:

. إذا لم نستثمر بالفعل في [هذا الخيار / مسار العمل الحالي]، فهل ما زالت الفرصة متاحة لفعل ذلك الآن؟ ماذا ستقول لزميلك إذا ما كانوا في الموقف نفسه؟“.

. جرب الآن هذه الفكرة: قل إنني ألوح بعصاي السحرية وأن [المشكلة التافهة] قد حلت تمامًا. فماذا سنفعل إذا؟

. ”ما هي المخاطر / والآثار الفعلية لاعتماد هذا الخيار الجديد؟ كيف يمكن مقارنته مع باقي مخاطر / تأثيرات الخيار الحالي؟ هل يرى البعض منا أنه أكثر خطورة من الآخرين؟ لماذا؟“

المبالاة القتالة

أنت الآن في نهاية اجتماعك! ربما نحتاج جميعًا إلى اتخاذ قرار ما، لكن هل أن المجموعة لا تستطيع اتخاذه أم أنك تريد تحديد الخطوة القادمة؟ وعموماً، انتهى الاجتماع في ظل وجود قائمة طويلة من المهام لكن لم تحدد من سيقوم بها.

إن المبالاة القتالة تقوم على مبدأ أنه كلما زاد عدد الأشخاص المتاحين للقيام بشيء، كلما قلّ الشعور بالمسؤولية. وإذا كان هناك قرار سيتم اتخاذه، فينبغي على المجموعة تحديد من سيتخذ القرار النهائي. في المقابل، يجب أن يكون هناك شخص واحد لتولي القيادة في اتخاذ القرار. ومما لا شك فيه لا يعد ذلك أوتوقراطية، حيث أنه لا يزال يتعين على شخص واحد اتخاذ القرار بناءً على مدخلات من مختلف

الأشخاص.

إنه عمل شاق نواجهه طوال الوقت، لكن الأمر يستحق بذل جهد إضافي لابتكار أفكار أفضل ومنتقد بطريقة أكثر موضوعية ومنتخذ قرارات أفضل.

في الحقيقة، أعلم أنك لن توافقني في ذلك، ولكن هذه الطريقة عادلة بما فيه الكفاية. وقد تناسب هذه الطريقة مجموعة دون غيرها. ولكن تأكد بشأن سبب عدم تمكن مجموعتك من ذلك. ولتسهيل الأمر، حاول مسبقاً تحديد جل القرارات ومن سيتكفل بها، وما الذي سيحتاجه هذا الشخص لاتخاذ القرار، وما هي المعلومات التي يحتاجها. وفي الواقع، يشكل ذلك بداية رائعة لجدول أعمالك وإعدادك للاجتماع. علاوة على ذلك، عندما يتعلق الأمر "بالخطوات التالية"، فإن أفضل شيء نفعله هو عدم السماح للأشخاص بالرحيل إلا بعد أن يكون هناك اسم محدد أمام كل مهمة وذلك ليحس كل فرد بالمسؤولية. أتمنى أن تكون قد وجدت هذه المعلومات مفيدة. في الواقع، إنه عمل شاق نواجهه طوال الوقت، لكن الأمر يستحق بذل جهد إضافي لابتكار أفكار أفضل ومنتقد بطريقة أكثر موضوعية ومنتخذ قرارات أفضل.

وفي حال لم تتماشى معك هذه الخطوات، اتبع الخطوات التالية:

- تحديد معايير واضحة لتقييم كل خيار بموضوعية، واستخدامه باستمرار نظراً لأنه من الممكن أن تقلل من الانحياز باستخدام المعايير نفسها من أجل تقييم جميع الخيارات.
- جرب خيارات مختلفة، امنحهم وقتاً كافياً لمعرفة كيفية التصرف.
- عليك أن تدرك ما وضعته في استراتيجيتك. من المتضمن ومن المستبعد؟
- إذا شعرت بأنك ستواجه الانحياز، فينبغي عليك العمل للتخلص منه.

المصدر: لادرز