

هنر تصمیم گیری

(راهبرد مقابله با خطاهای شناختی در تصمیم گیری)

مؤلف:

احسان پوستین دوز



روان آگاه

محتوا

فصل اول: کلیات و مفاهیم	۹
می دانستید که مغز پیامدهای منفی قابل پیش‌بینی را به نتایج نامشخص ترجیح می‌دهد؟.....	۱۰
تغییر دقیقاً چیست؟.....	۱۱
چگونه بهتر با تغییر کنار بیاییم؟.....	۱۲
چرا از تغییر می‌ترسیم؟.....	۱۲
چطور از تغییر نترسیم؟.....	۱۵
تغییرات اخلاقی.....	۲۰
تغییرات در روابط خانوادگی.....	۲۰
تغییرات در روابط با دوستان.....	۲۱
تغییرات در رفتارهای اقتصادی.....	۲۱
فصل دوم: پذیرش مسئولیت در زندگی	۲۳
اهمیت مسئولیت‌پذیری.....	۲۸
آثار و فواید مسئولیت‌پذیری.....	۳۰
آموزش مسئولیت‌پذیری را از چه زمانی باید شروع کرد؟.....	۳۰
ابعاد مسئولیت‌پذیری.....	۳۳

- ۳۵.....عناصر مسئولیت‌پذیری.....
- ۳۶.....مولفه‌های دیگر مسئولیت‌پذیری.....
- ۳۷.....مولفه‌های مسئولیت‌پذیری در زندگی.....
- ۴۳.....مزایای مسئولیت‌پذیری.....
- ۴۴.....چگونه فردی مسئولیت‌پذیر باشیم؟.....
- ۴۵.....چه عواملی باعث مسئولیت‌ناپذیر بودن افراد می‌شود؟.....
- ۴۶.....راهکارهای افزایش مسئولیت‌پذیری.....

- ۵۱.....فصل سوم: هنر تصمیم‌گیری.....
- ۵۲.....انواع تصمیم‌گیری.....
- ۵۴.....تصمیم‌گیری، فرایندی بازگشتی است.....
- ۵۵.....تأثیر کمیت در تصمیم‌گیری.....
- ۵۷.....جریان تصمیم‌گیری.....
- ۵۸.....مغز، ادراک، تصمیم‌گیری.....
- ۶۱.....تصمیم‌گیری داده‌محور.....
- ۶۱.....چگونه با استفاده از تصمیم‌گیری داده‌محور می‌توانید به سود برسید؟.....
- ۶۲.....برای چه تصمیماتی می‌توانید از داده‌ها استفاده کنید؟.....
- ۶۳.....چگونه از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های تجاری استفاده کنید؟.....
- ۶۶.....آیا تصمیم‌گیری داده‌محور تأثیر مثبتی در رشد کسب‌وکار شما داشته‌است؟.....
- ۶۶.....مراحل تصمیم‌گیری.....
- ۶۹.....مولفه‌های تصمیم‌گیری.....
- ۷۱.....مفاهیم تصمیم‌گیری.....

۷۶.....	رویکرد تصمیم‌گیری.....
۷۶.....	رویکرد تصمیم‌گیری استبدادی.....
۷۷.....	رویکرد تصمیم‌گیری گروهی.....
۷۸.....	استراتژی‌های تصمیم‌گیری.....

۸۱..... فصل چهارم: خطای شناختی در تصمیم‌گیری

۸۱.....	خطای شناختی یا سوگیری شناختی چیست؟.....
۸۲.....	برخی عوامل موثر در خطاهای شناختی.....
۸۲.....	دسته‌های اصلی خطاهای شناختی.....
۸۳.....	چند نمونه از مهم‌ترین خطاهای شناختی.....
۸۳.....	خطای آخرین اطلاعات در دسترس.....
۸۴.....	اثر لنگر انداختن، یکی از خطاهای شناختی.....
۸۵.....	اثر ارابه موسیقی.....
۸۵.....	خطای زیان‌گریزی، یکی دیگر از خطاهای شناختی.....
۸۶.....	خطای تفکر گله‌ای.....
۸۷.....	اثر فرار از ابهام.....
۸۷.....	خطای شناختی اثر ایکیا.....
۸۸.....	خطای هذلولی، یکی دیگر از خطاهای شناختی.....
۸۸.....	اثر فریب‌گر یا طعمه.....
۸۹.....	اثر نفرین دانایی.....
۹۰.....	خطای حمایت از انتخاب.....
۹۱.....	خطای مغالطه قمارباز یا مونت کارلو.....
۹۱.....	سوگیری خوشه‌نگاری.....

- ۹۲..... اصل فقدان همدلی.....
- ۹۲..... سوگیری وضعیت موجود.....
- ۹۲..... اثر مثبت ویژگی (پیوندهای نزدیک با سوگیری خوش‌بینی).....
- ۹۳..... تمام خطاهای شناختی بد نیستند.....
- ۹۳..... تأثیرات خطاهای شناختی.....
- ۹۵..... فصل پنجم: راهبردهای مقابله با خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری.....
- ۹۹..... تکنیک ساده‌سازی تصمیم که در تصمیم‌گیری‌های پیچیده.....
- ۱۰۴..... نکته برای تصمیم‌گیری بهتر در شرایط عدم قطعیت.....
- ۱۱۲..... منابع.....

فصل اول

کلیات و مفاهیم

چرا به این فکر نمی‌کنیم که یک تغییر اساسی در رفتارمان، روابطمان، طرز تفکرمان، جنبه‌های معنوی زندگی‌مان، سلامت‌مان و دیگر جنبه‌های زندگی‌مان داشته باشیم. چرا به این امر مهم توجه نمی‌کنیم که باید حرکت جدید یا یک تغییر اساسی در زندگی داشته باشیم. در واقع لازم است که از تغییر نترسیم زیرا اگر تغییر حساب شده باشد، می‌تواند بسیار مثبت و کارآمد باشد. چه ایرادی دارد کمی هم خود را به دردمر بیندازیم، شجاعت از خود نشان دهیم و حرکت مثبتی داشته باشیم. مگر واقعیت غیر از این است که زندگی یعنی حرکت و حرکت هم یعنی تغییر. ترفند زندگی فرار از تغییر نیست بلکه آفریدن تغییر است و این ما هستیم که باید تغییر را بیافرینیم و آن را تا موفقیت کامل رها نکنیم. ما از تغییر می‌ترسیم چون نمی‌توانیم نتیجه‌اش را پیش‌بینی کنیم و عدم امکان پیش‌بینی نتیجه باعث می‌شود همواره بخواهیم در یک وضعیت ساکن و بدون دگرگونی باقی بمانیم. همانطور که لائو تسو می‌گوید: «اگر مسیر خود را تغییر ندهید ممکن است راه و مقصدتان به پایان برسد». پیرمردی که به طور تصادفی در رودخانه‌ای سقوط کرده بود به یک آبشار بلند نزدیک می‌شد. همه کسانی که این صحنه را می‌دیدند برای زندگی پیرمرد بیمناک بودند. او به صورت معجزه‌آسایی از سقوط آبشار جان سالم به در برد و از آب خارج شد. حاضرین از او پرسیدند: چگونه

توانستید زنده بمانید؟ پیرمرد پاسخ داد: «من خودم را با آب سازگار کردم». او خودش را به آب سپرد و در چرخش امواجش فرو رفت و با هر چرخش جدید بیرون آمد و اینطور زنده ماند. مقاومت در برابر تغییر نتیجه را به نفع ما برنمی‌گرداند. پیرمرد زنده ماند چون نمی‌دانست باید چکار کند. به همین خاطر به جای مبارزه با جریان آب خودش را در آن رها کرد (یائو^۱ و همکاران، ۲۰۱۴).

می‌دانستید که مغز پیامدهای منفی قابل پیش‌بینی را به نتایج نامشخص ترجیح می‌دهد؟

شما نمی‌توانید عدم اطمینان را کنترل کنید. نگرانی فقط شرایط را بدتر می‌کند. با این حال درک آنچه در ذهن شما (یا دیگران می‌گذرد) می‌تواند درد را کاهش دهد. این راهکار برای مواقعی که چیزهای غیرمنتظره به سراغتان می‌آیند، شانس موفقیت شما را افزایش می‌دهد. راهبری تغییرات واکنشی از روی همدلی است. این امر به درک عمیقی از احساسات و ترس‌های موجود نیاز دارد و باعث می‌شود وقتی در جریان شدید آب و مسیر آبشار زندگی‌تان قرار گرفتید، به جای مقابله با عدم اطمینان به سادگی مانند پیرمرد داستان متوقف شوید. اگر خودتان را یک جستجوگر بدانید، تغییر، نیروی محرک شما است. زمانی که خودتان را به چالش می‌کشید و می‌خواهید از منطقه امن خود خارج شوید در حقیقت با پارادوکس تغییر مواجه می‌شود. تغییر، نامشخص و همراه با ریسک است؛ حتی برای کسانی که آن را پذیرفته‌اند. برای مقابله با ترس از ناشناخته‌ها باید بدانید که چرا مردم به هر قیمتی به دنبال یقین هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد ترجیح می‌دهند تصویر واضح و بدون شک و تردیدی از نتایج اتفاقات داشته باشند. در همین راستا آزمایشی انجام شده که برای درک رابطه بین عدم اطمینان و استرس، پاسخ قانع‌کننده‌ای ارائه می‌کند. وقتی می‌ترسیم که در معرض خطر باشیم، مکانیسم دفاعی بدنمان ما را به سمت انجام کاری (یا یک عمل) سوق می‌دهد. اغلب دوپامین را فقط

^۱ Yao

به اعتیاد ربط می‌دهند اما نقش آن تنها به پاداش دادن محدود نمی‌شود. بلکه ما را ترغیب می‌کند تا از پیامدهای نامطلوب هم فرار کنیم. به ذهنتان یاد دهید تا بیشتر از ماهیت احساسات خود آگاه شود. همدلی هم کمک می‌کند تا احساسات خودتان و دیگران را بهتر درک کنید. یاد بگیرید که قبل از بروز واکنش، مکث کنید. آیا پاسخ منفی شما آگاهانه است یا فقط از عدم اطمینان فرار می‌کنید؟ (تیلور^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

تغییر دقیقاً چیست؟

تغییری در محیط اطراف، موقعیت یا وضعیت روحی یا جسمی شخص که چارچوب‌های فکری و الگوواره‌های ما را به چالش می‌کشد. این تعبیر به این معناست که انسان تمایل دارد برای خودش تعریف کند که قرار است چه اتفاقی بیفتد و دنیا چگونه پیش رود. هرگاه اتفاقی در دنیای شخصی یا برای خودمان می‌افتد که با چیزی که انتظار داریم متناقض است می‌گوییم تغییر و تحول رخ داده است. تغییر در شکل‌های مختلفی در زندگی ما رخ می‌دهد؛ هر کسی مشکلات دوران بلوغ و جوانی و سپس بیماری‌های گریزناپذیر پیری را تجربه خواهد کرد، ما ازدواج می‌کنیم، از مدارس فارغ‌التحصیل می‌شویم، شغل‌هایمان را تغییر می‌دهیم، نقل مکان می‌کنیم، در تصادفات وحشتناکی قرار می‌گیریم، والدینمان را از دست می‌دهیم، سرگرمی‌ها جدیدی کشف می‌کنیم و گاهی اوقات حتی به رؤیاهایمان دست پیدا می‌کنیم. با این که ممکن است هر کدام از این اتفاقات احساس متفاوتی مانند خوشحالی یا ناراحتی را به ما القا کند اما راجر معتقد است خود اتفاق همیشه تنها عامل تعیین کننده رفتار ما در برخورد با تغییرات خوب و بد نیست. علاوه بر این خود رویداد بر روی این که ما استرس داشته باشیم یا خیر تأثیر ندارد؛ اگر چیزی تغییر کند، خواه خوب باشد یا بد، احتمالاً استرس را به همراه خواهد داشت. هر بار با رویدادی مواجه می‌شویم که با تصورات و باورهای ذهنی ما ناسازگار و متناقض است با مقداری استرس رو به رو خواهیم شد. بنابراین لزوماً رویدادهای بد

^۱ Taylor

بیشتر از رویدادهای خوب استرس‌زا نیستند. هم طبع و ذات و هم پرورش انسان در شکل‌گیری باورهای ذهنی و ریشه‌ای ما از نحوه عملکرد دنیا و نقش ما در آن مؤثر است. وقتی دنیا یا خودمان را در آن به یک شکل و روش خاص در طول یک مدت طولانی می‌بینیم در ذهنمان باورها و الگوواره‌هایی شکل می‌گیرد که زندگی باید این‌گونه باشد. این باورها بیشتر در دوران کودکی شکل می‌گیرند؛ زمانی که ما هنوز دید خاصی نسبت به دنیا نداریم و تجربه‌های کوچک ما و گفته‌های بزرگترها تبدیل به باورهایی می‌شود که در آینده در دنیای واقعی محک می‌خورد. کودکان معمولاً خیلی راحت‌تر با تغییرات برخورد می‌کنند چرا که میراث کمتری از الگوهای ذهنی گذشته دارند که احتمال تناقض با رویدادهای پیش رو را داشته باشد. بنابراین هرچه مسن‌تر می‌شویم مغزمان بیشتر در مقابل تغییر مقاومت می‌کند (اسمعیلی و موحدی نیا، ۱۴۰۰).

چگونه بهتر با تغییر کنار بیاییم؟

حالا که با تغییر و دلایل هراسمان آشنا شدید شاید تصور کنید کنار آمدن با تغییر و تحول دشوار است اما در حقیقت این کار آن قدرها هم مشکل نیست. شما نمی‌توانید نحوه عملکرد مغزتان را تغییر دهید اما می‌توانید از ویژگی‌هایش به نفع خودتان استفاده کنید. اگر مغزتان به اندازه کافی تغییرات را در زمینه‌های مختلف تجربه کند کم‌کم متوجه می‌شود که تغییر چیزی است که می‌توانید از آن جان سالم به در ببرید و یا حتی از آن سود کنید. به این ترتیب اطلاعات ثبت شده در مغزتان این نکته را بیان می‌کند که هراس غیرضروری است و دیگر از تغییرات نخواهید ترسید؛ البته رسیدن به این مرحله چندان ساده هم نیست.

چرا از تغییر می‌ترسیم؟

- **چون اطمینان نداریم:** مغز دوست دارد تحت کنترل و هدایت باشد. تشنگی مغز برای یقین و اطمینان یکی از پنج عملکرد اصلی آن است. عدم اطمینان یک واکنش هشداردهنده قوی در مغز است و به همین دلیل است که ما نگرانی را

تجربه می‌کنیم و شروع به حدس و گمان می‌کنیم و درباره چیزهایی که نمی‌دانیم چگونه اتفاق خواهند افتاد داستان‌های خیالی می‌سازیم.

- **چون پذیرش ناپایداری زندگی برای ما دشوار است:** ما همیشه به گذشته می‌پردازیم. ما در رابطه، کار یا تابستانی که دیگر گذشته گیر می‌کنیم و به جای اینکه به قدم بعدی فکر کنیم به داستان‌های قدیمی مشغولیم. یک مطالعه در زمینه بودیسم و روانشناسی غربی نشان می‌دهد چگونه در بر گرفتن ناپایداری‌ها چرخه دغدغه‌های منفی را از بین می‌برد. زمانی که بپذیریم هر داستانی در زندگی پایانی دارد، می‌توانیم اندکی آرام بگیریم.

- **چون از شکست می‌ترسیم:** تلاش بیش از اندازه برای کمال می‌تواند نتیجه عکس داشته باشد. هر چقدر بیشتر تحت فشار باشیم احتمالاً اشتباهات ما بیشتر می‌شود. اگر می‌خواهید نویسنده داستان زندگی خود باشید و از تغییر نترسید باید در مقابل کمال‌گرایی، عدم اطمینان و پذیرش ناپایداری بایستید.

- **چون از تمسخر می‌ترسیم:** همه ما دوست داریم که در برابر دیگران خوب به نظر برسیم به همین خاطر گاهی به چهره‌مان ماسک می‌زنیم، تا مورد تقدیر و پذیرش سایر افراد قرار بگیریم. این رویکرد غیرواقعی است و باعث می‌شود تا اعتماد به نفستان را از دست بدهید. زمانی که دیگر به نظرات دیگران اهمیت ندهید، در حقیقت آزاد می‌شوید.

- **چون از دست دادن کنترل می‌ترسیم:** سیم‌کشی‌های مغزمان طوری تنظیم شده‌اند که جواب‌ها را پیدا کنند، حتی زمانی که درباره آنچه اتفاق افتاده هیچ سرنخی نداریم. به همین خاطر است که به سختی، جریان قوی زندگی را رها می‌کنیم و تا رسیدن به آزادی در رنج و عذاب هستیم. ما از تغییر می‌ترسیم چون احساس می‌کنیم کنترل امور را از دست می‌دهیم و به جای اینکه خودمان زندگی را هدایت کنیم به یک بازیگر فرعی یا تماشاچی تبدیل می‌شویم. دن گیلبرت (محقق) می‌گوید: «ما با اشتیاق به کنترل، وارد جهان می‌شویم و با همین رویکرد