



چه چیزی در شهود اشتباه است؟

© May 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

موجودات انسانی مخلوطی پیچیده از منطق و بی منطقی (خردورزی و ناجردی) و ترکیبی ماهرانه از مغز، دل و احشاء و احشاء هستند، اما به نظر می رسد که ما هنگام تصمیم گیری و مدیریت ریسک، بیشتر از احساس، به فکر کردن تمایل داریم. ما اعتقاد داریم که تصمیم گیری و مدیریت ریسک باید با فرآیندهایی ساخته شود که بی غرضانه همه ی گزینه ها را در نظر بگیرند و به صورت عینی به وزن دهی احتمالات پردازند، و به نتیجه ای که کاملاً اثبات شده و قابل دفاع باشد برسند. با این حال مستثنا کردن موارد غیر منطقی [از فرآیند مدیریت ریسک] [مخصوصاً وقتی که در حال بررسی عدم قطعیت هستیم، می تواند منبع اطلاعاتی مهمی را از ما سلب کند. آیا در تصمیم گیری یا مدیریت ریسک جایگاهی برای شهود نیز متصور است؟

شهود چیست؟ شهود "دانستن غریزی، بدون استفاده از فرآیندهای عقلانی" می باشد، یک حس درباره ی چیزی است، که به سادگی نمی تواند توضیح داده شود یا اثبات شود. گاهی اوقات ما "فقط می دانیم که چیزی درست به نظر می رسد"، یا گاهی ما ملاحظه می کنیم که "به طریقی احساس می شود که چیزی غلط است". آیا باید به طور خودکار به این احساس ها به عنوان چیزهایی غیر قابل اعتماد یا ناواضح توجه نکرد، یا اینکه راهی برای استفاده از آنها وجود دارد؟

شهود در اغلب موارد نتیجه ی تجربه ای گسترده است، محصول عقلی جا افتاده و صدای عصاره و چکیده ی مهارت است. کسی که برای مدتی طولانی در محیطی کار کرده است، احتمالاً درک عمیقی از مشکلات و پیچیدگی های ایجاد شده دارد، و می تواند بدون اینکه قادر به توضیح دقیق از چگونگی روی دادن مشکلات باشد درباره ی آنها قضاوت کند. این منبع غنی تجربه نباید به سادگی رد شود، بلکه باید برای بهبود تصمیم گیری و مدیریت ریسک مورد استفاده قرار بگیرد. اما چگونه؟ آیا ما باید همه ی فرآیندهای ساختار یافته را ترک کنیم و به جای آنها تنها از متخصصین و افراد ماهر بخواهیم به ما بگویند که احساس آنها چه چیزی را درست می داند؟

راه حل درست "یا این یا آن" نیست بلکه "هم این و هم آن" است. ما باید شهود را با نگرش منطقی تر ترکیب کنیم تا بهترین نتیجه را از آن دو به دست آوریم. این کار موارد زیر را نیاز دارد:

- **گوش کردن.** از شهود برای اعتبار دادن به خروجی های فرآیند تصمیم گیری و ریسک استفاده کنیم.
- **یاد گرفتن.** جست و جو و پویش کنیم تا دانش جاافتاده و درونی شده ی افرادماهر را به چنگ آوریم و آن را در دسترس دیگران قرار دهیم تا استفاده کنند.
- **رشد کردن.** مهارت های شهودی خودمان را از طریق تمرین و بازخورد پرورش دهیم.

گرچه خطر بالقوه ای در استفاده از شهود به عنوان بخشی از فرآیند ریسک یا تصمیم گیری وجود دارد. از آن جایی که شهود بر اساس تجربه ی گذشته است، به شدت منحصر به و مخصوص تک تک افراد است، بنابراین ممکن است جانبدارانه و غیر قابل ارائه باشد. شهود به تجربه ی خاص هر فرد وابسته است. در نتیجه ما به آگاهی از مبانی زیربنایی و اساسی قضاوت های شهودی نیاز داریم. ما باید حرکت از دانش خاموش یا پنهان

Risk Doctor Briefing

به سوي دانش روشن و واضح را در هر جا که ممکن است هدف قرار دهيم. اين کار باعث مي شود که ارزيابي هاي شهودي معتبر شوند و در صورت ضرورت قابل بحث باشند و با اطمینان استفاده شوند. بنابراین تا جايي که شهود به صورت عاقلانه استفاده شود، اشتباهي در آن راه ندارد. شهود مي تواند بخش ارزشمندی از فرآیند مدیریت ريسک را شامل شود و به ما در يافتن ريسک هاي پنهان کمک کند و اطمینان دهد که ارزيابي ها و پاسخ هاي برنامه ريزي شده ي ما معني دار اند. شهود همچنين شريك مهمي براي تصميم گيري اثربخش، جاري کننده ي ذخاير خرد و تجربه ي گذشته و ايجاد کننده ي اطمینان درباره ي استحکام خروجي هاي [فرآیند مدیریت ريسک و تصميم گيري] است. مادامي که اعتماد انحصاري به شهود هنگام تصميم گيري و ارزيابي ريسک غير عاقلانه است، فراموش کردن اين منبع تجربی غني نیز ناخردانه است.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).