



تنش شهود- عقلانیت در تصمیم‌گیری: یک رویکرد پارادوکس گونه

منصوره محمدنژاد فدردی^۱; علیرضا جوان بخت^۲

انتخاب درست گاهی اوقات شامل کنار گذاشتن گزینه‌هایی می‌شود که ممکن است مدیر را با سوالات دشواری مواجه سازد. آیا باید اکنون محصول خود را عرضه کنم یا پژوهش‌های بیشتری در مورد مصرف کنندگان انجام دهم؟ آیا باید با این تامین کننده قرارداد امضا کنم یا به دنبال جایگزینی باشم؟ آیا باید این کار را در داخل انجام دهم یا برونو سپاری کنم؟ در این شرایط، مدیران باید تصمیم‌گیرند که چگونه منابع مالی، انسانی یا ذهنی سازمان را بین گزینه‌های مختلف و رقیب تخصیص دهند. از آنجایی که منابع موجود محدود است، مدیران باید هنگام تلاش برای درک مشکلات سازمانی، مصالحه و یافتن راه حل‌های خلاقانه در تعقیب اهداف استراتژیک شرکت، بر بهترین قضاوت خود تکیه کنند (کارهو و ریتالا^۱، ۲۰۱۸).

مدیران مشکلات را از طریق چارچوب‌های شناختی خود درک می‌کنند و نحوه درک، فرمول‌بندی و در نهایت مدیریت مشکل را تعریف می‌کنند. چارچوب شناختی به چگونگی تصمیم‌گیری افراد از طریق تجربیات گذشته و ارزش‌های شخصی اشاره دارد که منعکس کننده هنجارها، عادات و ویژگی‌های شخصی تصمیم‌گیرنده است. تصمیم‌گیری یک جنبه حیاتی از عملکرد مدیریتی است، زیرا چارچوب‌بندی نادرست یک مشکل می‌تواند پرهزینه باشد و منجر به تصمیمات استراتژیک و عملیاتی ضعیف شود. برای مشکلات معمول، اغلب یک راه حل واضح و بهینه وجود دارد. با این حال، در تصمیم‌هایی که جنبه استراتژیک دارند، تصمیم‌گیری پیچیده‌تر است، دقیقاً به این دلیل که راهکار بهینه وجود ندارد (مک میلان و اووال^۲، ۲۰۱۶) و از سویی جهت کلی یک شرکت و پایداری آن بیشتر وابسته به اخذ تصمیم‌های درست

چکیده

تصمیم‌گیری بخش عمده‌ای از زمان و نیروی مدیران را به خود اختصاص می‌دهد و همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است. از این روبرخی از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری را با مدیریت متراffد دانسته و آن را قلب مدیریت تلقی می‌کنند. پژوهش‌های بسیاری در خصوص فرایند و انواع سبک‌های تصمیم‌گیری و نیز عوامل موثر در اخذ تصمیمات موفق انجام شده‌اند. آنچه در این پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرد به طور خاص مرتبط با دو سبک اصلی تصمیم‌گیری یعنی تصمیم‌گیری شهودی و عقلانی است. بحث از اینکه هر کدام از این سبک‌های دارای چه مزايا و معایبي هستند و کدام‌یک بر دیگری ارجحیت دارد، فراتر رفته و در پی آن است تا آن بخشی از ادبیات پژوهش را مورد بررسی قرار دهد که به تنش بین شهود و عقلانیت پرداخته و از آن میان نیز پژوهش‌هایی مورد اشاره قرار می‌گیرند که با بهره‌گیری از نظریه پارادوکس به بررسی نحوه تعامل این دو سبک در فرایند تصمیم‌گیری پرداخته‌اند. در انتهای بحث راهکارها و پاسخ‌های موجود در پیشینه در راستای مدیریت این پارادوکس مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

وازگان کلیدی:

شهود، عقلانیت، پارادوکس

مقدمه

تصمیمات مدیریتی اقدامات روزمره‌ای هستند که یک استراتژی کسب و کار را می‌سازد یا نایاب می‌کنند. در مورد مشکلات تکرارشونده، چنین تصمیماتی می‌تواند ساده باشد. با این حال،

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم (نويسنده مسئول) ۰۹۱۰۰۵۸۰۵۲۳

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم



استراتژیک معاصر، بر مستقیم بودن دانستن^۱ تأکید می‌کند و توانایی جهانی برای ترکیب «قطعات حافظه نامرتبط در یک ساختار اطلاعاتی جدید». علی‌رغم تقاؤت در کانون تمرکز، به نظر می‌رسد هر دو جریان در مورد ماهیت غیرخطی و غیرمتوالی پردازش کل نگر توافق دارند. در نتیجه، پردازش شهودی رامی‌توان به اسکن غیرآگاهانه منابع داخلی (در حافظه) و خارجی (در محیط) به شیوه‌ای غیرمنطقی و غیرزمانی شبیه کرد تا این طریق بتوان قطعه‌های اطلاعاتی را که در یک «تصویر راه‌حل»، به صورت ظاهرآتصادی، شبیه به مونتاژ یک پازل در کنار هم قرار گرفته‌اند، شناسایی کرد. هنگامی که قطعه‌های مونتاژ شده شروع به معنی دار شدن می‌کنند، «تصویر بزرگ» ناگهان ظاهر می‌شود که اغلب با احساس اطمینان یا آرامش همراه است. جنبه ناخودآگاه نیز در عدم آگاهی از هرگونه استدلالی که قبل از ظاهر شدن تصویر بزرگ راه حل در ذهن ما جریان دارد، منعکس می‌شود.

اگرچه سال‌هاست که استدلال شهودی و منطقی هر دو در ادبیات به عنوان ابزارهایی ارزشمند در تصمیم‌گیری شناخته می‌شوند، اطلاعات کمی در مورد نحوه تعامل آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد. در ادبیات تصمیم‌گیری، برخی منحصر بر شهود متکی هستند، برخی دیگر منحصر بر تفکر تحلیلی و برخی دیگر ترکیبی از هر دو را به ترتیب یا به صورت موازی، پیشنهاد می‌کنند (امیدو، بوید و گویت^۲، ۲۰۱۹). در واقع رابطه بین پردازش شهودی و عقلانی هنوز به طور کامل روشن نشده است. بهویژه با توجه به اینکه چگونه شهود و تحلیل یکدیگر را تکمیل می‌کنند و در طول زمان تکامل می‌یابند (ادینولفی^۳، ۲۰۲۱)، در این خصوص، اوکلی و وات (۲۰۱۸) این سوال را مطرح می‌کنند که آیا افراد قبل از پرداختن به تحلیل باید ابتدا از شهود خود استفاده کنند یا بالعکس؟ این واقعیت که شهود و عقلانیت دو زبان فکری اساساً متفاوت‌اند، اما در عین حال هر دو برای تصمیم‌گیری استراتژیک مؤثر موردنیاز هستند، یک تنش ایجاد می‌کند؛ تنش شهود- عقلانیت. این تنشی است که مدیران همواره با آن راحساس می‌کنند، زیرا بارها و بارها ناچارند که تصمیم بگیرند. نکته قابل تأمل این است که این تنش یک تنش پارادوکس گونه^۴ است (کالابرta و همکاران، ۲۰۱۷). اسمیت و لوئیس^۵ (۲۰۱۱) پارادوکس را «عناصر متناقض اما در عین حال وابسته به یکدیگر تعریف می‌کنند که همزمان وجود دارند و با گذشت زمان پایدار هستند». این تعریف دو عنصر اساسی سازنده پارادوکس را برجسته می‌کند - تناقض و وابستگی

در شرایط پیچیده و عدم قطعیت است (عثمان و لیو، ۲۰۲۰). در ادبیات مدیریت، تصمیم‌گیری استراتژیک به عنوان یک فرآیند غالباً منطقی در نظر گرفته می‌شود؛ تحلیلی، خطی و گام به گام. با این حال، تصمیم‌گیری استراتژیک بهینه ممکن است به طور همزمان به عقلانیت^۶ و شهود^۷ نیاز داشته باشد (کالابرta، گمزر و ویجنبرگ^۸، ۲۰۱۷).

نظریه تصمیم‌گیری کلاسیک بر این فرض استوار است که افراد حافظه ثابتی دارند و دارای توانایی‌های محاسباتی بزرگی هستند که برای اجرای محاسبات تصمیم‌گیری پیچیده لازم است. تئوری مشابه با مفهوم عقلانیت نامحدود نشان می‌دهد که مردم عموماً در معرض اطلاعات زیادی هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد «بهترین» تصمیم را بگیرند. همچنین فرض بر این است که اکثر تصمیم‌گیرندگان، اگر نه همه، از گزینه‌های موجود و تأثیرات بالقوه آن‌ها آگاه هستند. نظریه پردازان مدافعان عقلانیت بیان می‌کنند که می‌بایست تا جایی که ممکن است از تصمیم‌گیری شهودی اجتناب شود و در عوض بیشتر آگاهانه فکر کرد. با این حال، با ظهور مجموعه‌ای از دانش به نام تصمیم‌گیری طبیعت‌گرایانه^۹ در اوایل دهه ۱۹۸۰، پژوهشگران شروع به مفهوم‌سازی مجدد موضوع تصمیم‌گیری در طیف وسیعی از حوزه‌ها کردند. در نتیجه، این مطالعات شروع به شناسایی نقص‌های ذاتی در برخی از مفروضات زیربنای نظریه انتخاب عقلانی کردند. اول اینکه دیدگاه‌های «عقلانیت» و «بهینه‌بودن» به دلیل غیرواقعی بودن در محیط‌های بحرانی و پیچیده مورد انتقاد قرار گرفتند. دوم اینکه در سال‌های اخیر محیط‌های بحرانی به طور فزاینده‌ای سریع تر و نسبتاً پویا‌تر از آنچه قبلاً تصور می‌شد، در جریان هستند، به این معنی که بعيد به نظر می‌رسد افراد زمان لازم برای انجام محاسبات پیچیده‌ای که گزینه‌های مختلف را ارزیابی می‌کنند، داشته باشند. در این شرایط آنچه مورد بحث قرار می‌گیرد بهره‌گیری از شهود در تصمیم‌گیری خواهد بود (اوکلی و وات^{۱۰}، ۲۰۱۸).

در همین راستا، سینکلایر و اشکانازی^{۱۱} در سال ۲۰۰۵ در مقاله‌ای با عنوان «شهود: افسانه یا ابزار تصمیم‌گیری؟» شهود را به عنوان یک حالت پردازش اطلاعات غیرمتوالی^{۱۲} تعریف می‌کنند که شامل هر دو جنبه شناختی و عاطفی است و به شناخت مستقیم بدون استفاده از استدلال آگاهانه منجر می‌شود. به طور سنتی پردازش غیرمتوالی مبتنی بر مفهوم یونگی^{۱۳} «تصویر بزرگ» یا دیدن چیزها در زمینه گستردگی بوده است. از سوی دیگر، دیدگاه

1. Rationality
2. Intuition
3. Calabretta, Gemser & Wijnberg
4. Naturalistic decision making
5. Okoli & Watt
6. Sinclair & Ashkanasy
7. Non-sequential information processing mode

8. Jungian concept
9. Big picture
10. Directness of knowing
11. Amidu, Boyd & Gobet
12. Adinolfi
13. Paradoxical tension
14. Smith & Lewis



عقلانیت به معنای این است که کدام اطلاعات را سفارش داده و تجزیه و تحلیل کنیم و کدام راهه (سیترون، ۲۰۱۱). در اکر^۵ (۱۹۶۷)، مینتزبرگ و همکاران^۶ (۱۹۷۶)، نات^۷ (۱۹۹۹) برای تحقیق این فرآیند منطقی و ساختاریافته شرایطی را مدنظر قرار داده‌اند؛ از جمله این که می‌بایست موضوع یا مشکل به درستی شناسایی شده و اهداف تصمیم به خوبی توسط تصمیم‌گیرندگان تعریف شود؛ تصمیم‌گیرندگان فعلانه به دنبال اطلاعات در مورد گزینه‌های بالقوه باشند؛ به دقت مزايا و معایب گزینه‌ها و شانس موقفيت هر یک از آن‌ها را بستجند؛ حتی زمانی که یک راه حل اولیه در دسترس است، اطلاعات جدید یا قضایت متخصص، مطالعه و تحلیل شود، حتی اگر با ایده‌ها و ترجیحات قبلی در تضاد باشد؛ قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، پیامدهای مثبت و منفی همه گزینه‌ها مجدداً بررسی شود؛ مفاد اجرای تصمیم تهیه شده است (از جمله یک طرح اضطراری که ممکن است در صورت شکست مورد نیاز باشد)؛ و در نهایت رویه‌ای برای پیگیری تصمیم برای قضایت در مورد اینکه آیا هدف محقق شده است یا باید تجدید نظر شود، تعریف شود (همان منبع). این جامعیت احتمال شناسایی نقاط قوت و ضعف گزینه‌ها را افزایش می‌دهد، در نتیجه منجر به نتایج تصمیم‌گیری بهتر می‌شود. اثرات مثبت رویه‌های تصمیم‌گیری عقلایی و بهویژه نقش آن‌ها در غلبه بر سوگیری‌های مضر تصمیم‌گیری، در زینه‌های مانند مدیریت استراتژیک مشخص شده است (کافمن و همکاران، ۲۰۱۴).

با این حال، با توجه به ماهیت سیستماتیک و ساختارمند تصمیمات عقلایی، تصمیم‌گیری عقلایی می‌تواند آهسته، وقت‌گیر و پرزحمت باشد (کالاپرتا و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، امروزه پیچیدگی و پویایی در محیط‌های تجاری بیش از حد رقبتی که با ساختارهای سازمانی جدید و شیوه‌های کاری مرتبط است، تقاضاهای بی‌سابقه‌ای را بر ظرفیت‌های پردازش اطلاعات افراد و گروه‌ها وارد کرده است. هموار با پیشرفت‌های فناوری که منجر به دستیابی به انبوهی از اطلاعات شده است، لزوم دسته‌بندی، تفسیر، اولویت‌بندی و اقدام بر اساس آن برای مدیران تشید شده است. جای تعجب نیست که در این شرایط حجم اطلاعات از ظرفیت‌های پردازش اطلاعات مدیران فراتر رفته و آن‌ها به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که هدف اخذ تصمیمات عقلایی دارند، اما در محدوده‌های شناختی محدود خود قادر به تصمیم‌گیری هستند. مدل مرسوم عقلانیت محدود که توسط هربرت سایمون در ۱۹۳۰ در مورد نقش فرآیندهای غیرمنطقی در مدیریت طینان انداز شد، نه تنها محدودیت‌های محاسباتی تصمیم‌گیرندگان را تصدیق

متقابل در یک دوگانگی. استفاده از نگاه پارادوکس در عمل، افراد را به سوی در نظر گرفتن رویکرد «هم این و هم آن» بیش از رویکرد «یا این یا آن» در یک دوگانگی سوق می‌دهد. پارادوکس در یک حالت غیرممکن بین دو عنصر مخالف، به دنبال نقاط کوری است که دیده نشده‌اند. علاوه بر این، پارادوکس یک سازه ذهنی است که بینش‌های جدیدی را ممکن می‌سازد و به فرد امکان می‌دهد تنش‌ها را تحلیل و مخالفت‌های کلیدی را شناسایی کنند (دانبر سیوا و همکاران، ۲۰۱۷).

براساس آنچه پیش‌تر مورد بحث قرار گرفت، پژوهش حاضر قصد دارد به مرور پژوهش‌هایی پردازد که از طریق نظریه پارادوکس به بررسی تعاملات شهود و عقلانیت پرداخته‌اند. هدف اصلی این پژوهش فراتر رفتن از بررسی مقایسه‌ای معایب و مزايا این دو سبک تصمیم‌گیری و پرداختن به تنش بین این دو با نگاهی از دریچه پارادوکس است.

شهود و عقلانیت در تصمیم‌گیری

در رشته‌های مختلف از جمله پژوهش‌های مدیریت عمومی، پژوهشگران شروع به کاوش عمیق‌تر در عملکرد تصمیم‌گیری انسانی کرده‌اند. در این زمینه، نظریه پردازش دوگانه به عنوان یکی از دیدگاه‌های اصلی آشکار شده است و بیشنهاد می‌کند که دو نوع سیستم متمایز زیربنای تصمیم‌گیری انسانی هستند؛ سیستم شهودی و سیستم عقلایی (کافمن، مشنیگ و ریمن، ۲۰۱۴).

عقلانیت به عنوان مکانیزم تحلیلی، مشورتی، قانونمند و صریح برای حل مسئله و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود (امیدو، بوید و گوبت، ۲۰۱۹). تصمیم‌گیری عقلایی دارای رویه‌ای سختگیرانه است که از داشن و منطق عینی استفاده می‌کند. این شامل شناسایی مشکل، جمع‌آوری حقایق، شناسایی گزینه‌ها و نتایج، تجزیه و تحلیل آن‌ها، در نظر گرفتن همه روابط و انتخاب تصمیم است (آدام، کوچتا و استنک، ۲۰۲۲). در یک فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی، مدیران بدون پیش‌داوری در مورد تصمیم نهایی و تنها پس از طی کردن یک فرآیند ساختاریافته از بررسی دقیق شرایط، خطوط فکری جایگزین و پیامدهای تصمیم اتخاذ شده، به تصمیم‌های استراتژیک می‌رسند. اطلاعات در مورد موضوعاتی مانند رقابت، بازارها، فناوری‌ها و روندهای محیط اجتماعی مؤثر بر سازمان برای قضایت در مورد پیامد جایگزین‌های ممکن برای تصمیم‌گیری مورد نیاز است. بنابراین، اتخاذ تصمیم عقلایی مستلزم آن است که اطلاعاتی در دسترس باشد که یک مدیر اجرایی یا هیئت مدیره را قادر می‌سازد تا بهترین تصمیم ممکن را تحت شرایط موجود اتخاذ کند. به طور دقیق‌تر می‌توان گفت



تصمیم‌گیری شهودی مبتنی بر نشانه‌های جزئی و کل نگر است و دقت آن بستگی به میزانی دارد که این اطلاعات از شکل‌گیری پاسخ‌های مغرضانه جلوگیری کند. علاوه بر این، تصمیم‌گیری شهودی معمولاً شامل پاسخ‌های تقریبی است و بنابراین، حتی زمانی که ممکن است یک سری پاسخ‌ها بی‌طرفانه باشد، پاسخ‌های خاص معمولاً شامل برخی خطاهای می‌شود. از طرفی در مورد تصمیم‌گیری عقلایی، دقت بستگی به میزانی دارد که شخص می‌داند و می‌تواند فرمول صحیح را به کار گیرد. برخلاف خطاهای ناشی از پاسخ‌های شهودی، خطاهای در تفکر عقلایی معمولاً کیفیت «همه یا هیچ» دارند، یعنی معمولاً یا هیچ خطای وجود ندارد یا خطای بزرگی وجود دارد. برای پاسخ به این سوال که در یک موقعیت مشابه دقت در تصمیم شهودی یا در تصمیم عقلایی بیشتر است، باید گفت در حالی که در یک تصمیم شهودی احتمال خطای ضمنی و سوگیری وجود دارد، در یک تصمیم عقلایی نیز این احتمال وجود دارد که فردی فرمول درست را بداند و آن را درست به کار نبرد (هوگارت^۳، ۲۰۱۴).

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر کدام از سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی علی‌رغم وجود مزیت‌های قابل توجه، دارای ضعف‌هایی نیز هستند. از این رو با توجه به اهمیت هر دوی این سبک‌های تصمیم‌گیری در اخذ تصمیمات استراتژیک، بحث نحوه تعامل این دو سبک در فرایند تصمیم‌گیری مطرح می‌شود. به زعم هاجکینسون و همکاران (۲۰۰۹) تصمیم‌گیری استراتژیک به هر دو نیاز دارد. با این حال، درک بهتر اینکه چگونه عقلانیت و شهود در طول تصمیم‌گیری با هم تعامل دارند، یک چالش بزرگ باقی مانده است.

پارادوکس شهود - عقلانیت در تصمیم‌گیری و پاسخ به آن

در راستای پاسخگویی صحیح به این پارادوکس، نقطه شروع مروری بر ادبیات تصمیم‌گیری در زمینه نظریه‌های «پردازش دوگانه» است که به واکاوی تعاملات بین این دو سبک تصمیم‌گیری پرداخته‌اند.

اگرچه نظریه‌های پردازش دوگانه با نام‌های مختلف شناخته می‌شوند، عقلانیت و شهود را به عنوان سیستم‌های پردازش اطلاعات مجزا اما در هم تنیده تلقی می‌کنند. بنابراین، آن‌ها به دنبال پاسخ به این سؤال نیستند که آیا عقلانیت یا شهود (دیدگاه قطبی^۴) استفاده می‌شود، بلکه بیان می‌کنند که چندین تعامل

کرد، بلکه به نقشی بالقوه برای فرآیندهای غیرشناختی، مانند احساس و به ویژه، شهود ختم شد (هوجکینسون، سادلر- اسمیت، بوراک، کلاکستون و اسپارو^۱، ۲۰۰۹).

شهود یک تصمیم با بار عاطفی است که گاهی اوقات براساس ورودی‌های احساسی ناشی از تداعی‌های کل نگر است (هوجکینسون و همکاران، ۲۰۰۹). در تصمیم‌گیری شهودی، فرد تصمیم‌گیرنده منطق روشی در رابطه با درست بودن تصمیم خود ندارد، بلکه با تکیه بر بینش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می‌کند درست است انجام می‌دهد. افرادی که از سبک تصمیم‌گیری شهودی برخوردارند کاملاً تجزیه و تحلیل بخردانه مساله را رد نمی‌کنند، بلکه معتقدند در برخی شرایط نظری هنگام مواجهه با یک بحران در شرایط عدم اطمینان و زمانی که با حجم عظیمی از اطلاعات پردازش نشده مواجه می‌شوند و در شرایطی که به علت ماهیت پیچیده مساله و بحرانی بودن شرایط امکان جمع‌آوری تمامی اطلاعات موجود پیرامون موضوع تصمیم‌گیری و بررسی دقیق و نظاممند این اطلاعات وجود ندارد، شهود و فراست درونی به کمک افراد آمده و در انتخاب تصمیم مناسب می‌تواند نقش مهمی را ایفا کند (زرندی و عزتی جیوان، ۱۳۹۴).

زرندی و عزتی جیوان (۱۳۹۴) در پژوهش خود به سه منبع مهم شهود و بینش درونی در این سبک تصمیم‌گیری شامل پاسخ‌های ذاتی فطری، تجربه عمومی و آموزش‌های متتمرکز اشاره می‌کند. پاسخ‌های ذاتی از ضمیر ناخودآگاه انسان نشات گرفته، غیرقابل آموزش بوده و به طور غریزی از بد و تولد همراه انسان می‌باشند؛ تجربه عمومی شامل آموخته‌ها و تجربه فراگرفته شده طی جربانات و موقعیت‌های گذشته فرد است؛ آموزش‌های متتمرکز نیز در راستای کاهش و استگشای فرد به تحلیل‌های کاملاً بخردانه در شرایط مبهم و ناشناخته و بهبود توانمندی‌های شهودی می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت تصمیم‌گیری شهودی در محیط‌های ملاطمه و ناشناخته از جامعیت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است.

علاوه بر این، قضایت شهودی به رغم فقدان تحلیل منطقی، با احساس اطمینان همراه است. با افزایش تخصص تصمیم‌گیرنده در حوزه خاص، این احساس اطمینان به تدریج کمتر تصادفی می‌شود. در واقع، ادبیات مربوط به شهود مدیریتی بر نوع متمایزی از شهود متتمرکز است - شهود تخصصی یا شهود حل مسئله - که در آن فرآیند شهودی تصادفی یا غیرمنطقی نیست، بلکه مبتنی بر تجربه و درک محکم و کامل از جزئیات یک مشکل است. مزایای شهود مبتنی بر تجربه در زمینه‌های مدیریت استراتژیک مشخص شده است (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton & Sparrow
2. Hogarth
3. dual-process theories
4. polarity perspective



پیچیده بین عقلانیت و شهود (دیدگاه دو سیستمی^۱) وجود دارد. این نظریه‌ها «رد دوگانگی دیرینه‌ای را پیشنهاد می‌کنند که معتقد است شناخت یا تحلیلی یا شهودی است» و توافق دارند که تصمیم‌گیرندگان اغلب هم از پردازش عقلانی و هم شهودی استفاده می‌کنند (کافمن، ونگر و کارتز^۲). این نظریات در مورد نحوه تعامل عقلانیت و شهود دو فرض اصلی را مطرح می‌کنند. یک فرض این است که هر دو سیستم در یک توالی زمانی تعامل دارند. جایی که، برای مثال، تصمیمات شهودی اولیه با استفاده از تحلیلهای گسترده توجیه و یا نادیده گرفته می‌شوند. فرض دیگر این است که هر دو سیستم به صورت موازی عمل می‌کنند و اطلاعات را همزمان پردازش می‌کنند. پژوهش‌های دیگر، به نوبه خود، بیان می‌کنند که هم تعاملات موازی و هم متوالی عقلانیت و شهود رخ می‌دهد. بر این اساس، چندین جهت، هم متوالی و هم موازی، ممکن است امکان پذیر باشد- به عنوان مثال، یک توالی با شهود شروع می‌شود، سپس عقلانیت، شهود اولیه را تعديل می‌کند و در نهایت، پردازش موازی هر دو به نقطه تصمیم منجر می‌شود (کافمن و همکاران، ۲۰۱۷).

یکی از پاسخ‌های مبتنی بر پذیرش توسط کالا برتر و همکاران (۲۰۱۷) در قالب ایجاد تفکر مبتنی بر پارادوکس^۳ ارائه شده است. این پژوهشگران در راستای بهره‌گیری از تفکر مبتنی بر پارادوکس یک فرایند سه مرحله‌ای شامل پذیرش، توسعه و تعبیه را ترسیم نموده‌اند. توصیف دیگر این فرایند در قالب مراحل سه‌گانه تمایز، ادغام و تکرار صورت می‌گیرد. در واقع در مرحله اول باید سعی شود که پذیرش از طریق تمایز بین شهود و عقلانیت صورت گیرد و تصمیم‌گیرندگان با مزایای شهود و عقلانیت آشنا شوند و به این درک برسند که اخذ تصمیمات درست نیازمند بهره‌گیری همزمان از این دو سبک است. سپس در مرحله دوم، این فرایند با توسعه نتایج تصمیم‌گیری از طریق ادغام شیوه‌های شهودی و منطقی ادامه می‌یابد. در مرحله سوم باید تصمیم‌گیرندگان به اهمیت تکرار مراحل قبل یعنی تمرکز بر استفاده از تمایز بین شهود و عقلانیت و ادغام شهود و عقلانیت در یک «تناوب هدفمند و چرخه‌ای در طول زمان» واقف شوند.

همچنین کالا برتر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود اشاره می‌کنند که برخی از مدیران در چنین شرایطی به‌طور یک طرفه بر عقلانیت یا شهود متمرکز می‌شوند. به‌طور مثال، مدیران منطقی بر کاستی‌ها و سوگیری‌های ناشی از شهود تمرکز می‌کنند، مزایای استفاده همزمان از شهود را نادیده می‌گیرند و تنش را با رد شهود در تصمیم‌گیری استراتژیک حل می‌کنند و در مقابل مدیران شهودی از محدود بودن

- | | |
|---|---|
| 1. two-system perspective
2. Kaufmann, Wagner & Carter
3. Kahneman, Slovic & Tversky
4. Salas, Rosen & DiazGranados
5. Avoidance
6. Acceptance | 7. Denying
8. Splitting
9. Ashforth, Rogers, Pratt & Pradies
10. Garavan, Morley, Cross, Carbery & Darcy
11. Paradoxical thinking |
|---|---|



زمانی، خلاقیت و قدرت مقاومت‌سازی تمرکز دارند. چنین نتایجی نقش شهود در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را روشن می‌کند و نشان می‌دهد که ادغام آن با عقلانیت در واقع ساده نیست و تنها می‌تواند به صورت متوازن دو جهتی از طریق درجه خاصی از انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری مدیریتی اتفاق بیفتد.

استراتژی دیگر توسط هاجکینسون و هیلی (۲۰۱۱) با عنوان ایجاد تنوع شناختی در تیم تصمیم‌گیری مطرح می‌شود. این استراتژی از نوع پاسخ‌های پذیرش است، زیرا افراد پذیرفته‌اند که تنفس غیرقابل اجتناب است و باید راهی برای ایجاد تعادل بین بهره‌گیری از شهود و عقلانیت در تصمیم‌گیری پیدا کرد. با این حال تمرکز این استراتژی از فرد به گروه تغییر یافته است. در توضیح این استراتژی هاجکینسون و هیلی بیان می‌کنند با توجه به اینکه اغلب تصمیمات سازمانی توسط یک فرد به تنهایی گرفته نمی‌شود یک راه مناسب برای مدیریت تنفس شهود-عقلانیت، ایجاد تنوع شناختی در تیم تصمیم‌گیری است، یعنی با ترکیب افراد دارای ترجیحات متفاوت در پردازش اطلاعات (شهودی تر در مقابل عقلانی تر) در تیمهای تصمیم‌گیری می‌توان این تنفس را مدیریت کرد.

نتیجه‌گیری

مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که استفاده همزمان از شهود و عقلانیت به عنوان دو سبک اصلی تصمیم‌گیری در اخذ تصمیمات مهم و استراتژیک سازمانی حائز اهمیت است. با این حال به زعم برخی از پژوهشگران همچون هاجکینسون و همکاران (۲۰۰۹) درک کافی در رابطه با اینکه چگونه عقلانیت و شهود در طول تصمیم‌گیری با هم تعامل دارند، به عنوان یک چالش بزرگ باقی مانده است. کالا برتا و همکاران (۲۰۱۷) و کلر و سادلر- اسمیت (۲۰۱۹) جزو محدود پژوهشگرانی هستند که از طریق بکارگیری نظریه پارادوکس با زاویه جدیدی به تنفس شهود-عقلانیت پرداخته و از آن به عنوان یک تنفس پارادوکس گونه یاد کرده‌اند. در این میان پژوهشگران دیگری (مانند هاجکینسون و هیلی، ۲۰۱۱) نیز در پژوهش‌های خود راهکارهایی را برای حل این تنفس را ارائه نموده‌اند، اما اشاره ویژه‌ای به پارادوکس بین این دو نداشته‌اند.

در این میان راهکارها و پاسخ‌های ارائه شده یا مبتنی بر پذیرش پارادوکس و تمایل برای ارائه پاسخی واقعی و بلندمدت برای مدیریت آن هستند و یا مبتنی بر اجتناب از آن و در نتیجه انکار و تفکیک اجزای تنفس هستند. در پژوهش حاضر پاسخ‌های مبتنی بر پذیرش پارادوکس بر پایه نتایج پژوهش کالا برتا و همکاران (۲۰۱۷) در یک فرایند سه مرحله‌ای شامل تمايز، ادغام و تکرار و با محوریت تفکر مبتنی بر پارادوکس؛ در پژوهش کلر و سادلر-

ظرفیت شناختی انسان برای تحلیل حجم زیادی از اطلاعات در تصمیم‌گیری منطقی سخن می‌گویند. در واقع این مدیران از طریق نادیده گرفتن یکی از دو قطب سعی در اجتناب از تنفس دارند. در بین سایر پژوهش‌هایی که به واکاوی پارادوکس شهود-عقلانیت پرداخته‌اند، می‌توان به پژوهش کلر و سادلر- اسمیت^۱

(۲۰۱۹) اشاره کرد. این پژوهشگران نیز در خصوص تفکر مبتنی بر پارادوکس در قالب تفاوت‌های فردی برای مدیریت این تنفس اشاره کرده‌اند. همچنین اذعان داشته‌اند که برخی از عوامل موثر در مدیریت تنفس مانند فرهنگ ملی، خارج از کنترل فرد است و بر نوع مقابله او با تنفس موثر است. به زعم این پژوهشگران تفکر مبتنی بر پارادوکس، شکلی از تجزیه و تحلیل است، زیرا در ک آگاهانه و فراشناختی فرد در مورد نحوه برخوردهش با پارادوکس را آشکار می‌کند. به عبارت دیگر، مدیران باید عمداً تحلیل کنند که چگونه در مورد تنفس‌ها فکر می‌کنند تا به طور فعل تنفس‌ها را پذیرا باشند. در عین حال، تمایل افراد به بهره‌گیری از تفکر مبتنی بر پارادوکس در عمل به توانایی آن‌ها در استنتاج طبیعی براساس تنفس‌هایی که تجربه می‌کنند، بستگی دارد و از این رو به استفاده از شهود برای یادگیری از تجربه وابسته هستند. وجود تنفس‌های فردی در شیوه درک تنفس بین شهود و عقلانیت نشان می‌دهد که ممکن است تفاوت‌های نظام‌مند وجود داشته باشد. یکی از حوزه‌های تفاوت نظام‌مند فرهنگ ملی است، به طور مثال فرهنگ آسیای شرقی تأکید بیشتری بر تحمل تنافض‌ها دارد و در نتیجه با احتمال بیشتری تفکر مبتنی بر پارادوکس خواهد داشت؛ اما احتمال کمتری دارد که از مزایای خلاقیت ناشی از این نوع تفکر بهره ببرند. دلیل آن استفاده از تاکتیک‌های سازشکارانه‌ای است که با تفکر کل نگر مرتبط است. یک توضیح دقیق‌تر ممکن است پیوند بین تفکر کل نگر و شهود باشد، زیرا تفکر کل نگر اغلب به عنوان یک سبک تفکر که در تضاد با تجزیه و تحلیل است، مشخص می‌شود.

در همین راستا نوع دیگری از پاسخ‌های از نوع پذیرش را مطرح می‌کنند. انوزی، اپیو و بروتنا^۲ (۲۰۲۱) از لزوم ایجاد دیدگاهی یکپارچه (ادغام) برای بهره‌گیری همزمان از شهود و عقلانیت در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک سخن می‌گویند و عوامل موثر بر این یکپارچه‌سازی و پیامدهای آن را لازم جدامی کنند. عوامل موثر عمده‌تاً مربوط به شرایطی هستند که باعث ایجاد تنفس در هنگام ادغام شهود و عقلانیت می‌شوند، یعنی ویژگی‌های شخصیتی مدیران، سبک‌های شناختی، تحریبه و همچنین نیروهای محیطی، منابع سازمانی ناکافی و میزان استراتژیک بودن تصمیم‌پیامدها اثربخشی ادغام شهود و عقلانیت را ارزیابی می‌کنند و بر بازه



مقابل مدیران شهودی از محدود بودن ظرفیت شناختی انسان برای تحلیل حجم زیادی از اطلاعات در تصمیم‌گیری عقلایی همکاران (۲۰۲۱) از طریق ادغام هر دو رویکرد به صورت متوازن سخن می‌گویند.

با توجه به اهمیت تعاملات و تنش آشکار بین شهود و عقلانیت در تصمیم‌گیری و نیز کاربرد گسترده نظریه پارادوکس در واکاوی و پاسخ به چنین تنش‌هایی، این موضوع اجرای پژوهش‌های عمیقی را در سطوح مختلف مدیریتی و با اهداف مختلف می‌طلبد. در حال حاضر پژوهش‌های محدودی با نگاه پارادوکس گونه به این موضوع پرداخته‌اند و اطلاعات ارائه شده در این پژوهش فتح بابی در این راستا است.

اسمیت (۲۰۱۹) در قالب الزام بر ایجاد تفکر پارادوکس گونه همراه با توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگ ملی؛ در پژوهش انزوی و همکاران (۲۰۲۱) از طریق ادغام هر دو رویکرد به صورت متوازن دو جهته و همراه با درجه خاصی از انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری مدیریتی و در پژوهش هاجکینسون و هیلی (۲۰۱۱) با ایجاد تنواع شناختی در تیم تصمیم‌گیری ارائه شده است. علاوه بر این‌ها، کالابرتا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نکته اشاره داشته‌اند که گاهی مدیران در هنگام احساس این تنش تمایل به اجتناب از آن را دارند و استدلال‌هایی در خصوص برتری یک سبک بر سبک دیگر مطرح می‌کنند. به‌طور مثال مدیران منطقی بر کاستی‌ها و سوگیری‌های ناشی از شهود تمرکز می‌کنند و در



منابع

۱. یعقوبی، حسن؛ پاک، راضیه؛ کرد، هیله. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک‌شناختی با جهت‌گیری مذهبی در دانشجویان دانشگاه شهید مدنی آذربایجان. *رویش روان‌شناسی*, ۸(۵)، ۱-۸.
۲. زرندی، محمد؛ عزتی جیوان، سعید. (۱۳۹۴، آذرماه). عوامل موثر بر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌ها (دیدگاه مدیران ارشد با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی). *مقاله ارائه شده در کنفرانس بین‌المللی علوم و مهندسی ۱۳۹۴*، دبی- امارات.
3. Adam, F., Kuchta, D., Stanek, S. (2022). Rational Decisions in Organisations: Theoretical and Practical Aspects. Auerbach Publications, New York.
4. Adinolfi, P. (2021). A journey around decision-making: Searching for the “big picture” across disciplines. *European Management Journal*, 39(1), 9-21.
5. Amidu, A. R., Boyd, D., & Gobet, F. (2019). A study of the interplay between intuition and rationality in valuation decision making. *Journal of Property Research*, 36(4), 387-418.
6. Annosi, M. C., Appio, F. P., & Brunetta, F. (2021). Integrating intuition and rationality in the strategic decision-making process: Evidence from MNCs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 10262). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
7. Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
8. Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
9. Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International journal of information management*, 31(6), 493-501.
10. Daubner-Siva, D., Vinkenburg, C. J., & Jansen, P. G. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
11. Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (2021). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, 60(2), 273-293.
12. Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277-297.
13. Hogarth, R. M. (2014). Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought (pp. 97-112). Psychology Press.



14. Karhu, P., & Ritala, P. (2018). Dilemmas and paradoxes: how managers make the toughest decisions. *Journal of Business Strategy*.
15. Kaufmann, L., Meschnig, G., & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 104-112.
16. Kaufmann, L., Wagner, C. M., & Carter, C. R. (2017). Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 82-93.
17. Keller, J., & Sadler-Smith, E. (2019). Paradoxes and dual processes: A review and synthesis. *International journal of management reviews*, 21(2), 162-184.
18. Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259–289
19. McMillan, C. and Overall, J. (2016), Wicked problems: turning strategic management upside down, *Journal of Business Strategy*, Vol. 37No. 1, pp. 34-43.
20. Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*.
21. Osman, A., & Lew, C. C. (2020). Developing a framework of institutional risk culture for strategic decision-making. *Journal of Risk Research*, 1-14.
22. Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of management*, 36(4), 941-973.
23. Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: myth or a decision-making tool?. *Management learning*, 36(3), 353-370.

