تنش شهود– عقلانیت در تصمیم‌گیری: یک رویکرد پارادوکس‌گونه

منصوره محمدنژاد فدردی[۱]؛ علیرضا جوان‌بخت[۲]

چکیده

تصمیم‌گیری بخش عمده‌ای از زمان و نیروی مدیران را به خود اختصاص می‌دهد و همه وظایف مهم مدیریت مستلزم تصمیم‌گیری است. از این رو برخی از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف 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 به‌طور خاص مرتبط با دو سبک اصلی تصمیم‌گیری یعنی تصمیم‌گیری شهودی و عقلایی است. بحث از اینکه هر کدام از این سبک‌ها دارای چه مزایا و معایبی 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.

واژگان کلیدی: شهود، عقلانیت، پارادوکس

مقدمه

تصمیمات مدیریتی اقدامات روزمره‌ای هستند که یک استراتژی کسب و کار را می‌سازد یا نابود می‌کند. در مورد مشکلات تکرارشونده، چنین تصمیماتی می‌تواند ساده باشد. با این حال، 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 مصرف‌کنندگان انجام دهم؟ آیا باید با این تامین‌کننده قرارداد امضا کنم یا به دنبال جایگزینی باشم؟ آیا باید این کار را در داخل انجام دهم یا برون‌سپاری کنم؟ در این شرایط، مدیران باید تصمیم بگیرند 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[۳]، 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 منعکس‌کننده 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 راه‌حل 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 اورال[۴]، ۲۰۱۶) و از سویی جهت کلی یک شرکت و پایداری آن بیشتر وابسته به اخذ تصمیم‌های درست

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم (نویسنده مسئول) ۰۹۱۰۰۵۸۰۵۲۳، m.mohamadnezhad@ut.ac.ir

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

3. Karhu & Ritala
4. McMillan & Overall
5. Osman & Lew

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در شرایط پیچیده و عدم قطعیت است (عثمان و لیو[3]، ۲۰۲۰). در ادبیات مدیریت، تصمیم‌گیری استراتژیک به‌عنوان یک فرآیند غالباً منطقی در نظر گرفته می‌شود؛ تحلیلی، خطی و گام به گام. با این حال، تصمیم‌گیری استراتژیک بهینه ممکن است به‌طور همزمان به عقلانیت[1] و شهود[2] نیاز داشته باشد (کالابرتا، گمزر و ویجنبرگ[3]، 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. نظریه‌پردازان مدافع 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[4] 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» به‌دلیل غیرواقعی بودن در محیط‌های بحرانی و پیچیده مورد انتقاد قرار گرفتند. دوم اینکه در سال‌های اخیر محیط‌های بحرانی به‌طور فزاینده‌ای سریع‌تر و نسبتاً پویاتر از آنچه قبلاً تصور می‌شد، در جریان هستند، به این معنی که بعید به نظر می‌رسد افراد زمان لازم برای انجام محاسبات پیچیده‌ای که گزینه‌های مختلف را ارزیابی می‌کند، داشته باشند. در این شرایط آنچه مورد بحث قرار می‌گیرد بهره‌گیری از شهود در تصمیم‌گیری خواهد بود (اوکلی و وات[5]، ۲۰۱۸).

در همین راستا، سینکلایر و اشکانازی[6] در سال ۲۰۰۵ در مقاله‌ای با عنوان «شهود: افسانه یا ابزار تصمیم‌گیری؟» شهود را به‌عنوان یک حالت پردازش اطلاعات غیرمتوالی[7] تعریف می‌کنند که شامل هر دو جنبه شناختی و عاطفی است و به شناخت مستقیم بدون استفاده از استدلال آگاهانه منجر می‌شود. به‌طور سنتی پردازش غیرمتوالی مبتنی بر مفهوم یونگی[8] «تصویر بزرگ[9]» یا دیدن چیزها در زمینه گسترده بوده است. از سوی دیگر، دیدگاه استراتژیک معاصر، بر مستقیم بودن دانستن[10] تأکید می‌کند و توانایی جهانی برای ترکیب «قطعات حافظه نامرتبط در یک ساختار اطلاعاتی جدید». علی‌رغم تفاوت در کانون تمرکز، به نظر می‌رسد هر دو جریان در مورد ماهیت غیرخطی و غیرمتوالی پردازش کل‌نگر توافق دارند. در نتیجه، پردازش شهودی را می‌توان به اسکن غیرآگاهانه منابع داخلی (در حافظه) و خارجی (در محیط) به شیوه‌ای غیرمنطقی و غیرزمانی تشبیه کرد تا از این طریق بتوان قطعه‌های اطلاعاتی را که در یک «تصویر راه‌حل»، به‌صورت ظاهراً تصادفی، شبیه به مونتاژ یک پازل در کنار هم قرار گرفته‌اند، شناسایی کرد. هنگامی که قطعه‌های مونتاژ شده شروع به معنی‌دار 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 به‌عنوان ابزارهایی ارزشمند در تصمیم‌گیری شناخته می‌شوند، اطلاعات کمی در مورد نحوه تعامل آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد. در ادبیات تصمیم-گیری، برخی منحصراً بر شهود متکی هستند، برخی دیگر منحصراً بر تفکر تحلیلی و برخی دیگر ترکیبی از هر دو را به ترتیب یا به صورت موازی، پیشنهاد می‌کنند (امیدو، بوید و گوبت[11]، ۲۰۱۹). در واقع رابطه بین پردازش شهودی و عقلانی هنوز به‌طور کامل روشن نشده است. به‌ویژه باتوجه به اینکه چگونه شهود و تحلیل یکدیگر را تکمیل می‌کنند و در طول زمان تکامل می‌یابند (ادینولفی[12]، 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 مورد نیاز هستند، یک تنش ایجاد می‌کند؛ تنش شهود- عقلانیت. این تنشی است که مدیران همواره با آن را احساس می‌کنند، زیرا بارها و بارها ناچارند که تصمیم بگیرند. نکته قابل تأمل این است که این تنش یک تنش پارادوکس‌گونه[13] است (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷). اسمیت و لوئیس[14] (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

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

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 (دابنر سیوا و همکاران، ۲۰۱۷).

براساس آنچه پیش‌تر مورد بحث قرار گرفت، پژوهش حاضر قصد دارد به مرور پژوهش‌هایی بپردازد که از طریق نظریه پارادوکس به بررسی تعاملات شهود و عقلانیت پرداخته‌اند. هدف اصلی این پژوهش فراتر رفتن از بررسی مقایسه‌ای معایب و مزایای 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 به‌عنوان یکی از دیدگاه‌های اصلی آشکار شده است و پیشنهاد می‌کند که دو نوع سیستم متمایز زیربنای تصمیم‌گیری انسانی هستند؛ سیستم شهودی و سیستم عقلایی (کافمن، مشنیگ و ریمن[1]، ۲۰۱۴).

عقلانیت به‌عنوان مکانیزمی تحلیلی، مشورتی، قانونمند و صریح برای حل مسئله و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود (امیدو، بوید و گوبت[2]، ۲۰۱۹). تصمیم‌گیری عقلایی دارای رویه‌ای سختگیرانه است که از دانش 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[3]، 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 قضاوت 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. به‌طور دقیق‌تر می‌توان گفت عقلانیت به معنای این است که کدام اطلاعات را سفارش داده و تجزیه و تحلیل کنیم و کدام را نه (سیتروئن[4]، ۲۰۱۱).

دراکر[5] (۱۹۶۷)، مینتزبرگ و همکاران[6] (۱۹۷۶)، نات[7] (۱۹۹۹) برای تحقق این فرآیند منطقی و ساختاریافته شرایطی را مد نظر قرار داده‌اند؛ از جمله این که می‌بایست موضوع یا مشکل به درستی شناسایی شده و اهداف تصمیم به خوبی توسط تصمیم‌گیرندگان تعریف شود؛ تصمیم‌گیرندگان فعالانه به‌دنبال اطلاعات در مورد گزینه‌های بالقوه باشند؛ به دقت مزایا و معایب گزینه‌ها و شانس موفقیت هر یک از آن‌ها را بسنجند؛ حتی زمانی که یک راه حل اولیه در دسترس است، اطلاعات جدید یا قضاوت 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 قضاوت 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 زمینه‌هایی 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 (کالابرتا و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، امروزه پیچیدگی و پویایی در محیط‌های تجاری بیش از حد رقابتی که با ساختارهای سازمانی جدید و شیوه‌های کاری مرتبط است، تقاضاهای بی‌سابقه‌ای را بر ظرفیت‌های پردازش اطلاعات افراد و گروه‌ها وارد کرده است. همراه با پیشرفت‌های فناوری که منجر به دستیابی به انبوهی از اطلاعات شده است، لزوم دسته‌بندی، تفسیر، اولویت‌بندی و اقدام بر اساس آن برای مدیران تشدید 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 مورد حمایت قرار گرفت و با نوشته‌های قبلی چستر بارنارد در دهه ۱۹۳۰ در مورد نقش فرآیندهای غیرمنطقی در مدیریت طنین‌انداز شد، نه تنها محدودیت‌های محاسباتی تصمیم‌گیرندگان را تصدیق

1. Kaufmann, Meschnig & Reimann
2. Amidu, Boyd & Gobet
3. Adam, Kuchta, Stanek
4. Citroen
5. Mintzberg et al.
6. Drucker
7. Nutt

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

کرد، بلکه به نقشی بالقوه برای فرآیندهای غیرشناختی، مانند احساس و به ویژه، شهود ختم شد (هوجکینسون، سادلر-اسمیت، بوراک، کلاکستون و اسپارو[1]، ۲۰۰۹).

شهود یک تصمیم با بار عاطفی است که گاهی اوقات براساس ورودی‌های احساسی ناشی از تداعی‌های کل‌نگر است (هوجکینسون و همکاران، ۲۰۰۹). در تصمیم‌گیری شهودی، فرد تصمیم‌گیرنده منطق روشنی 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 نمی-کنند، بلکه معتقدند در برخی شرایط نظیر 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، تجارب عمومی و آموزش‌های متمرکز اشاره می‌کنند. پاسخ‌های ذاتی از ضمیر ناخودآگاه انسان نشات گرفته، غیرقابل آموزش بوده و به‌طور غریزی از بدو تولد همراه انسان می‌باشند؛ تجارب عمومی شامل آموخته‌ها و تجارب فراگرفته شده طی جریانات و موقعیت‌های گذشته فرد است؛ آموزش‌های متمرکز نیز در راستای کاهش وابستگی فرد به تحلیل‌های کاملاً بخردانه در شرایط مبهم و ناشناخته و بهبود توانمندی‌های شهودی می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت تصمیم‌گیری شهودی در محیط‌های متلاطم و ناشناخته از جامعیت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار است.

علاوه بر این، قضاوت شهودی به‌رغم فقدان تحلیل منطقی، با احساس اطمینان همراه است. با افزایش تخصص تصمیم‌گیرنده در حوزه خاص، این احساس اطمینان به‌تدریج کمتر تصادفی می‌شود. در واقع، ادبیات مربوط به شهود مدیریتی بر نوع متمایزی از شهود متمرکز 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).

تصمیم‌گیری شهودی مبتنی بر نشانه‌های جزئی و کل‌نگر 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 خطاها 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، خطاها در تفکر عقلایی معمولاً کیفیت «همه یا هیچ» دارند، یعنی معمولاً یا هیچ خطایی 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 (هوگارث[2]، 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[3]» است که به واکاوی تعاملات بین این دو سبک تصمیم‌گیری پرداخته‌اند.

اگرچه نظریه‌های پردازش دوگانه با نام‌های مختلف شناخته می‌شوند، عقلانیت و شهود را به‌عنوان 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[4]) استفاده می‌شود، بلکه بیان می‌کنند که چندین تعامل

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پیچیده بین عقلانیت و شهود (دیدگاه دو سیستمی[1]) 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 عقلایی و هم شهودی استفاده می‌کنند (کافمن، ونگر و کارتر[2]، ۲۰۱۷).

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 رقیب 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 امکان‌پذیر باشد- به‌عنوان مثال، یک توالی با شهود شروع می‌شود، سپس عقلانیت، شهود اولیه را تعدیل می‌کند و در نهایت، پردازش موازی هر دو به نقطه تصمیم منجر می‌شود (کافمن و همکاران، ۲۰۱۷).

در این راستا، به زعم کانمن، اسلویک و تورسکای[3] (۱۹۸۲) شهود مکانیسم اصلی است که از طریق آن انتخاب‌ها انجام می‌شود و نقش تفکر منطقی ارزیابی محصول پردازش شهودی است. در این رویکرد، نقش استدلال و منطق این است که تبیین کند چرا یک قضاوت خاص انجام شده است؛ اما این استدلال‌ها به ندرت منجر به تغییر در قضاوت اولیه می‌شود. برخی پژوهشگران همچون سالاس، روزن و دیازگرانادوس[4] (۲۰۱۰) نیز معتقدند که شهود اطلاعات اولیه‌ای را فراهم می‌سازد و تجزیه و تحلیل عقلایی به تکمیل آن می‌پردازد.

تعاملات دقیق بین این دو سبک همچنان با ابهامات زیادی همراه است؛ اما مروری بر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تنش پارادوکس‌گونه بین سبک‌های شهودی و منطقی در تصمیم‌گیری موثر همواره قابل تجربه است و افراد را به سمتی سوق می‌دهد که تنش حاصل از تناقضات بین دو قطب یک پارادوکس را مدیریت کنند. معمولاً برای غلبه بر تنش‌های پارادوکس‌گونه از دو رویکرد کلی استفاده می‌شود؛ اجتناب[5] و پذیرش[6]. در رویکرد اجتناب، فرد از برخورد مستقیم با دوگانگی و حتی تصدیق وجود آن اجتناب می‌کند. متداول‌ترین سازوکارهای اجتنابی برای دفع دوگانگی‌ها، انکار[7] (امتناع از پذیرش واقعیت ناخوشایند) و تفکیک[8] (جداسازی ساختاری، زمانی یا عملکردی) است (آشفورث، روگرز، پرات و پرادایز[9]، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، گاراوان، مورلی، کراس، کاربری و دارسی[10] (۲۰۲۱) بیان می‌کنند که پذیرش زمانی اتفاق می‌افتد که افراد درگیر در تنش می‌پذیرند که تنش اجتناب‌ناپذیر است و باید با آن زندگی کنند. پذیرش نشان‌دهنده تمایل به یافتن راهی برای ایجاد تعادل بین عناصر ایجاد کننده تنش است. مروری بر پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که انواع استراتژی‌های بکار رفته توسط افراد در راستای مدیریت این تنش در ذیل دو دسته پاسخ‌های اجتناب و پذیرش قرار می‌گیرند.

یکی از پاسخ‌های مبتنی بر پذیرش توسط کالابرتا و همکاران (۲۰۱۷) در قالب ایجاد تفکر مبتنی بر پارادوکس[11] 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 فرآیند 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 کلابرتا 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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

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 تنش دارند. در بین سایر پژوهش‌هایی که به واکاوی پارادوکس شهود-عقلانیت پرداخته‌اند، می‌توان به پژوهش کلر و سادلر- اسمیت[1] (۲۰۱۹) اشاره کرد. این پژوهشگران نیز در خصوص تفکر مبتنی بر پارادوکس در قالب تفاوت‌های فردی برای مدیریت این تنش اشاره کرده‌اند. همچنین اذعان داشته‌اند که برخی از عوامل موثر در مدیریت تنش مانند فرهنگ ملی، خارج از کنترل فرد است و بر نوع مقابله او با تنش موثر است. به زعم این پژوهشگران تفکر مبتنی بر پارادوکس، شکلی از تجزیه و تحلیل است، زیرا درک آگاهانه و فراشناختی فرد در مورد نحوه برخوردش با پارادوکس را آشکار می‌کند. به‌عبارت دیگر، مدیران باید عمداً تحلیل کنند که چگونه در مورد تنش‌ها فکر می‌کنند تا به‌طور فعال تنش‌ها را پذیرا باشند. در عین حال، تمایل افراد به بهره‌گیری از تفکر مبتنی بر پارادوکس در عمل به توانایی آن‌ها در استنتاج طبیعی براساس تنش‌هایی که تجربه می‌کنند، بستگی دارد و از این رو به استفاده از شهود برای یادگیری از تجربه وابسته هستند. وجود تفاوت‌های فردی در شیوه درک تنش بین شهود و عقلانیت نشان می‌دهد که ممکن است تفاوت‌های نظام‌مند وجود داشته باشد. یکی از حوزه‌های تفاوت نظام‌مند فرهنگ ملی است، به‌طور مثال فرهنگ آسیای شرقی تأکید بیشتری بر تحمل تناقض‌ها دارد و در نتیجه با احتمال بیشتری تفکر مبتنی بر پارادوکس خواهند 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 کل‌نگر مرتبط است. یک توضیح دقیق‌تر ممکن است پیوند بین تفکر کل‌نگر و شهود باشد، زیرا تفکر کل‌نگر اغلب به‌عنوان 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 برونتا[2] (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 از هم جدا می‌کنند. عوامل موثر عمدتاً مربوط به شرایطی هستند که باعث ایجاد تنش در هنگام ادغام شهود و عقلانیت می‌شوند، یعنی ویژگی‌های شخصیتی مدیران، سبک‌های شناختی، تجربه و همچنین نیروهای محیطی، منابع سازمانی ناکافی و میزان استراتژیک بودن تصمیم. پیامدها اثربخشی ادغام شهود و عقلانیت را ارزیابی می‌کنند و بر بازه زمانی، خلاقیت و قدرت متقاعدسازی 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 به‌صورت متوالی دو جهته 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 تنش 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 تنش شهود- عقلانیت، ایجاد تنوع شناختی در تیم تصمیم‌گیری است، یعنی با ترکیب افراد دارای ترجیحات متفاوت در پردازش اطلاعات (شهودی‌تر در مقابل عقلایی‌تر) در تیم‌های تصمیم‌گیری می‌توان این تنش را مدیریت کرد.

نتیجه‌گیری

مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که استفاده همزمان از شهود و عقلانیت به‌عنوان 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، به‌عنوان یک چالش بزرگ باقی مانده است. کالابرتا و همکاران (۲۰۱۷) و کلر و سادلر- اسمیت (۲۰۱۹) جزو معدود پژوهشگرانی هستند که از طریق بکارگیری نظریه پارادوکس با زاویه جدیدی به تنش شهود- عقلانیت پرداخته و از آن به‌عنوان یک تنش پارادوکس‌گونه یاد کرده‌اند. در این میان پژوهشگران دیگری (مانند هاجکینسون و هیلی، ۲۰۱۱) نیز در پژوهش‌های خود راهکارهایی را برای حل این تنش 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 تنش هستند. در پژوهش حاضر پاسخ‌های مبتنی بر پذیرش پارادوکس بر پایه نتایج پژوهش کالابرتا و همکاران (۲۰۱۷) در یک فرایند سه مرحله‌ای شامل تمایز، ادغام و تکرار و با محوریت تفکر مبتنی بر پارادوکس؛ در پژوهش کلر و سادلر-

1. Keller & Sadler-Smith
2. Annosi, Appio & Brunetta

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

اسمیت (۲۰۱۹) در قالب الزام بر ایجاد تفکر پارادوکس‌گونه همراه با توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگ ملی؛ در پژوهش انوزی و همکاران (۲۰۲۱) از طریق ادغام هر دو رویکرد به صورت متوالی دو جهته و همراه با درجه خاصی از انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری مدیریتی و در پژوهش هاجکینسون و هیلی (۲۰۱۱) با ایجاد تنوع 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 مقابل مدیران شهودی از محدود بودن ظرفیت شناختی انسان برای تحلیل حجم زیادی از اطلاعات در تصمیم‌گیری عقلایی 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 پارادوکس‌گونه به این موضوع پرداخته‌اند و اطلاعات ارائه شده در این پژوهش فتح بابی در این راستا است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]