تحيّز الارتكاز

الرقم الذي يذكر مبكرا في الحديث يجذب كل الأرقام اللاحقة نحوه، حتى حين نعلم أنه عشوائي. وهذا هو تحيز الارتكاز، وتظهر أهميته في العمل لأن الأسعار والميزانيات والتوقعات والرواتب تناقش عادة حول رقم ذكره أحدهم أولا. وفي هذا الفيديو تتعلم روان، مديرة المشتريات في شركة مواد بناء، أن تلحظ المراسي وأن تتعامل معها في التفاوض. وهذا الفيديو مادة تعليمية مساعدة، لذلك ينبغي التأكد من الحقائق والأرقام قبل استخدامها.

1. ما هو الارتكاز

في عام ألف وتسعمئة وأربعة وسبعين وصف عاموس تفرسكي ودانيال كانمان الارتكاز في مجلة ساينس. فقد شاهد المشاركون عجلة حظ مضبوطة على التوقف عند رقم منخفض أو مرتفع، ثم قدروا نسبة الدول الأفريقية في الأمم المتحدة. فكان تقدير من رأوا الرقم المنخفض نحو خمسة وعشرين في المئة، وتقدير من رأوا المرتفع نحو خمسة وأربعين في المئة، مع أن العجلة لا علاقة لها بالسؤال. وفسر الباحثان ذلك بالارتكاز والتعديل: نبدأ من الرقم الذي أمامنا ونعدل، لكننا نتوقف مبكرا. وتشير أبحاث لاحقة إلى أن المرساة تجعل المعلومات الموافقة لها أسهل تذكرا، وإلى أن التحذير وحده لا يزيل الأثر. ولأن كل ذلك يحدث دون أن نشعر، يبدو الرقم الذي وصلنا إليه وكأنه حكمنا نحن.

مثال: تضع قائمة مطعم طبقا باهظ الثمن في أولها، وهذا السعر هو المرساة. فيبدو الطبق التالي معقولا بجواره، مع أنه قد يبدو غاليا لو جاء وحده. ومن لن يدفع هذا المبلغ أبدا ثمنا للمعكرونة يطلب الآن ثاني أغلى طبق ويشعر بأنه مقتصد. فقد حدد الرقم الأول بهدوء إحساسه بالسعر العادل، وهذا بالضبط ما تفعله المرساة.

في العمل: تحتاج روان إلى عقد صيانة لشاحنات الشركة لمدة ثلاث سنوات، وكانت ميزانية العام الماضي سبعمئة ألف دولار. فيفتتح أحد الموردين العرض بمليون ومئتي ألف دولار. وغريزتها الأولى أن ترد بتسعمئة ألف، وتشعر بالذكاء لأنها خفضت الربع. لكن نقطة المنتصف ستقع قرب مليون وخمسين ألفا، فقد أدى رقم المورد مهمته.

2. أين تختبئ المراسي

لا تقتصر المراسي على العروض الأولى. فهي قوائم الأسعار، وميزانية العام الماضي، وسعر المنافس، وهدف في مراجعة الأداء، وأي تقدير يقال بصوت عال في بداية اجتماع. والخبراء ليسوا بمنأى عن ذلك: ففي اختبار شهير عن العقارات أنكر الوسطاء أن سعر العرض أثر فيهم، لكنهم تأثروا به بقدر الطلاب تقريبا. وتعيش المراسي داخل المنظمات أيضا، فالميزانية تبنى عادة من ميزانية العام الماضي، فتنتقل أخطاء العام الماضي إلى الجديد.

مثال: يطلب مدير مبيعات هدف العام القادم، فيذكر أول متحدث رقما. وتقع كل الأرقام اللاحقة قريبة منه. ولا يشكك أحد في الرقم الأول، ويقتصر الجدل على تحريكه قليلا إلى أعلى أو إلى أسفل. والسؤال المفيد: ماذا كان سيقول كل شخص لو لم يسمعه؟ وهذا الجذب هو أثر المرساة.

في العمل: في شركة روان يحسب بند صيانة الأسطول منذ سنوات برقم العام الماضي مع زيادة صغيرة. وفي كل ربيع ينسخ فريق المالية السطر القديم ويزيد عليه قليلا، دون أن يسأل عما تحتاجه الشاحنات. ويصير عرض المورد مرساة ثانية. ولا يأتي أي من الرقمين من الكلفة الحقيقية لإبقاء الشاحنات على الطريق، فكلاهما مرساة لا دليل.

3. الدفاع عن أنفسنا

تساعدنا أربع عادات. الأولى أن نبني تقديرنا الخاص قبل أن نرى رقم أي شخص آخر، وأن نكتبه. والثانية أن نتأمل العكس، فنسأل لماذا قد تكون المرساة مرتفعة جدا أو منخفضة جدا، وهي الاستراتيجية الأقوى دليلا حتى الآن، مع أن الدليل محدود.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

والثالثة أن نستخدم مدى مبنيا على عدة مصادر مستقلة، كثلاثة عروض مماثلة، بدل رقم واحد. والرابعة أن نطلب من الآخرين تقديراتهم كلا على حدة قبل أي نقاش، حتى لا يثبت صوت واحد رقمه في الغرفة كلها. ولا تزيل واحدة منها التحيز تماما، لذلك نجمعها في القرارات الكبيرة.

مثال: تكتب مديرة توظيف نطاق الراتب لوظيفة من ثلاثة مصادر في السوق قبل أن تقرأ ما يتوقعه المرشح. فيصبح رقم المرشح معلومة تقارن بالسوق، لا نقطة انطلاق. وحين يطلب المرشح أكثر، تقارن طلبه بنطاقها المكتوب وتشرح الفرق بهدوء. فتقديرها جاء أولا، لذلك لم يستطع رقم المرشح أن يكون مرساتها.

في العمل: قبل أن ترد، تجمع روان ثلاثة عروض مماثلة من أساطيل أخرى، وتسأل زميلين عن تقديريهما كلا على حدة. ويصل رقمها إلى نحو ثمانمئة وخمسين ألف دولار، في مدى يبدأ من سبعمئة وثمانين ألفا وينتهي عند تسعمئة وعشرين ألفا. وتكتب كذلك ثلاثة أسباب قد تجعل سعر المورد مرتفعا، منها خدمات لا تحتاجها. وهكذا صار لديها مرساة خاصة بها.

4. استخدام المراسي بإنصاف

العرض الأول يضع مرساة، والعرض المضاد يصير مرساة ثانية. والمتفاوضون الذين يبدؤون بالعرض الأول يحصلون غالبا على نتائج اقتصادية أفضل، وإن شعروا برضا أقل. ولذلك تحضر روان قبل كل تفاوض ثلاثة أرقام: الرقم الذي تطمح إليه، والرقم الذي ترضى به، والرقم الذي تنسحب عنده. وحين يفتتح الطرف الآخر برقم مبالغ فيه، فإن الرد برقم أقل قليلا يقبل إطاره، والأفضل أن نقول إن الرقم خارج نطاقنا، ونشرح السبب، ثم نعرض رقمنا بالدليل. ويجب أن تبقى المراسي صادقة: فالرقم الذي ندافع عنه بالبيانات يبني الثقة، أما الرقم المبالغ فيه لخداع الطرف الآخر فتلاعب يضر بالسمعة. ويحق لنا أيضا أن نطلب وقتا قبل الرد، فالوقت يخفف من سلطة الرقم الأول.

مثال: تسأل مرشحة عن الراتب أولا، فتذكر نطاق السوق مع مصادره، فيدور النقاش حول أرقامها. وتسمي ثلاثة استطلاعات منشورة وتشرح كيف تنسجم خبرتها مع النصف الأعلى من النطاق. ويسأل صاحب العمل عن المصادر، لا عما إذا كان رقمها مرتفعا. وهكذا وضعت المرساة بإنصاف وبالحقائق.

في العمل: تخبر روان المورد بأن عرضه خارج النطاق الذي تراه في السوق، وتريه ثلاثة عقود مماثلة. وتعرض سبعمئة وثمانين ألف دولار، ويغلقان الصفقة عند ثمانمئة وعشرة آلاف. وكانت نقطة المنتصف بين المرساتين الأوليين ستقع قرب مليون وخمسين ألفا، فتوفر نحو مئتين وأربعين ألف دولار على مدى ثلاث سنوات. وهذه الأرقام مثال متخيل للتوضيح.

الخاتمة

الارتكاز يعني أن أول رقم نسمعه يشكل الأرقام التي تليه، حتى لو كان عشوائيا، لأننا نعدل قليلا جدا. وتختبئ المراسي في العروض الأولى وقوائم الأسعار والميزانيات القديمة. وندافع عن أنفسنا بتكوين تقديرنا الخاص أولا، وبتأمل العكس، وبمدى من مصادر مستقلة، وبجمع الآراء منفردة. وفي التفاوض يكون الرقم المدعوم بالدليل هو الطريقة الصادقة لوضع الإطار، وقبل قبول أي رقم نسأل: من صاحبه، ومن أين جاء؟ والأمثلة هنا للتوضيح، لذلك ينبغي التأكد من الحقائق والأرقام قبل تطبيقها.

المصادر

• ويكيبيديا: أثر الارتكاز (تجربة عجلة الحظ، وإتاحة المعلومات الموافقة، ووسطاء العقارات، والعرض الأول في التفاوض، والتحذير، وتأمل العكس) – https://en.wikipedia.org/wiki/Anchoring_effect
• مجموعة العلوم السلوكية والسياسات في جامعة دبلن (UCD): المفاهيم الأساسية في الاقتصاد السلوكي (ملخص تجربة عجلة الحظ عام ألف وتسعمئة وأربعة وسبعين، والوسيطان خمسة وعشرون وخمسة وأربعون في المئة) – https://bsp.ucd.ie/wp-content/uploads/2019/11/3.pdf
• Tversky, A. and Kahneman, D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, Science (مرجع فقط: موقع المجلة يمنع الفتح الآلي، وقد تحققنا من المحتوى عبر الصفحتين أعلاه) – https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124
• الأسماء والشركات والأسعار في القصة مختلقة للتوضيح وليست إحصاءات.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)