

بسمه تعالی

بحث در مورد "تعیین راهکار مناسب جهت حل چالش اخلاقی

با مرور بر فلوجارت قبلی جهت کاربردی تر نمودن آن در بحران‌های مربوط به سلامت"

توسط سرکار خانم دکتر ندا یاوری متخصص اخلاق پزشکی و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۱۳۹۹/۷/۱۶)

تصمیم‌گیری اخلاقی در بحران‌ها:

در جلسه ۹۸/۹/۱۴ شورای اخلاق دانشگاه در رابطه با سیر منطقی تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مطالبی تقدیم شد. ولی غالباً در شرایط بحرانی با توجه به ضیق وقت و اطلاعات گسترده مورد نیاز تصمیم‌گیری تحلیلی مطابق "فلوجارت تعیین راهکار مناسب حل مسائل اخلاقی" میسر نیست. لذا ارائه چارچوبی برای تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی بر اساس یک چارچوب از پیش تعیین شده که می‌تواند خطاهای تصمیم‌گیری را به حداقل مقدار ممکن برساند ضروری به نظر می‌رسد.

به طور کلی در تصمیم‌گیری اخلاقی از دو مدل شناختی استفاده می‌شود:

(۱) شناخت تحلیلی (Rational cognition): تصمیم‌گیری بر مبنای تحلیل منطقی

(۲) شناخت شهودی (Intuitional cognition): تصمیم‌گیری بر مبنای شهود فردی

در فلوجارت پیشگفت، مراحل تصمیم‌گیری اخلاقی بر مبنای تحلیل منطقی از موقعیت شرح داده شد. از جمله این مراحل عبارتند از:

✓ جمع‌آوری اطلاعات لازم (conceptual/Moral/Factual)

✓ تهیه فهرستی از راه‌حل‌های ممکن

✓ تحلیل نقادانه هر یک از راه‌حل‌ها بر مبنای دیدگاه ذی‌نفعان / پیامدهای مثبت و منفی / تعهدات

✓ انتخاب مناسب‌ترین راهکار و محک زدن آن با درک شهودی خود

شناخت شهودی یک ادراک بی‌واسطه بر اساس باورهای درونی است. در شرایط بحرانی عملاً امکان تصمیم‌گیری بر مبنای شناخت شهودی نسبت به مدل تحلیلی بیشتر خواهد بود.

تعریف شناخت شهودی براساس دیکشنری Merriam Webster: قدرت دریافت یک دانش (شناخت) مستقیم بدون یک استنتاج آشکار و منطقی.

بنابراین شهود نوعی استدلال سریع، غیر تحلیلی و ناآگاهانه است که می‌تواند در شرایط بحرانی جهت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد.

نکته مهم دیگری که در اینجا مطرح می‌شود این است که با توجه به اینکه شهود، امری عینی و قابل اثبات نبوده و بر اساس مراحل تحلیل منطقی عمل نمی‌کند چگونه می‌توان در تصمیم‌گیری به آن اعتماد کرد. پاسخ این است که اگر چه احتمال بروز خطا در تصمیم‌گیری شهودی نسبت به تصمیم‌گیری تحلیلی بیشتر است، اما این احتمال را با روش‌هایی که در ذیل به آن اشاره می‌گردد، می‌توان به حداقل رساند:

(۱) تصمیم‌گیری شهودی مبتنی بر علم و تجربه کافی باشد. مدیری که تجارب کافی و موفق در حیطه مدیریت خود داشته باشد بیشتر می‌تواند با اتکا به دانش گسترده و تجارب قبلی خود به تصمیم‌گیری شهودی خود تا حد زیادی اعتماد کند.

(۲) اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی بر اساس شناخت تحلیلی در شرایط معمول، توانایی ذهن را برای اخذ تصمیم‌های صحیح و اخلاقی بر مبنای شهود در شرایط بحرانی به شدت افزایش می‌دهد. در مطالعات مختلف نشان داده شده است که رابطه خطی مستقیمی بین توانایی ذهنی برای تحلیل منطقی مسائل در شرایط معمول با اتخاذ تصمیم‌های شهودی مناسب در شرایط بحرانی وجود دارد. به عبارت دیگر تمرین ذهنی مدیران تصمیم‌گیرنده با مراحل تحلیل مسأله می‌تواند در ذهن آنها مدل ساختاریافته‌ای برای تصمیم‌گیری ایجاد نماید که در تصمیم‌گیری‌های شهودی بسیار کمک‌کننده بوده و احتمال خطا در این نوع تصمیم‌گیری‌ها را به حداقل می‌رساند.

(۳) شناخت سوگیری‌های متداول شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری (Cognitive biases) گام نخست و مهم‌ترین گام برای اجتناب از مبتلا شدن به این سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری‌ها است. این مسأله به ویژه در تصمیم‌گیری‌های شرایط بحرانی که با سرعت بالا و دسترسی ناکافی به اطلاعات انجام می‌شوند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مروری بر ادبیات مرتبط با موضوع مورد بحث نشان می‌دهد بیش از ۲۵۰ نوع سوگیری شناختی وجود دارد که هر یک از آنها می‌تواند تصمیم‌گیری افراد را با خطا مواجه نماید. برخی از متداول‌ترین این سوگیری‌ها عبارتند از:

(۱) Self-serving bias: اصولاً نوع بشر تمایل دارد برداشت‌های ذهنی خود را تأیید نموده و در صورت مواجه شدن با پیامدهای منفی پس از تصمیم‌گیری، خطای رخ داده را معلول اشتباه دیگران یا شرایط محیطی نامناسب بداند. این سوگیری می‌تواند فرصت جبران خطا و درس گرفتن از آن برای عملکرد بهتر در موقعیت‌های آتی را از فرد سلب نماید.

(۲) Cognitive fluency: اصولاً ذهن افراد در زمان تصمیم‌گیری به دنبال راه‌حل‌های سریع و آسان است. بدیهی است این راه‌حل‌ها الزاماً بهترین راهکارهای ممکن نیستند و محدود شدن حوزه شناخت و تأمل فرد تصمیم‌گیرنده به آنها می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیم‌های سهل‌الوصول اما سطحی گردد. این سوگیری به ویژه در تصمیم‌گیری بحرانی با توجه به فشار روانی بالایی که برای تصمیم‌گیری‌های سریع و آسان وجود دارد می‌تواند مشکل‌ساز باشد.

(۳) Sunk cost fallacy (مغالطه هزینه از دست رفته): مثلاً بلیطی برای تماشای فیلم سینما می‌خریم و در حین دیدن فیلم احساس می‌کنیم فیلم ارزش دیدن ندارد. در اینجا می‌توان دو نوع تصمیم گرفت: بعضی تصمیم می‌گیرند تا آخر فیلم را ببینند چون برای آن هزینه کرده‌اند و برخی تصمیم می‌گیرند برای جلوگیری از اتلاف وقت از سینما خارج شوند. ما در تصمیم‌گیری باید به این bias توجه کنیم و به فواید پیش روی تصمیم گرفته شده فکر کنیم نه به ضررهایی که در گذشته متحمل شده‌ایم. اگر در جایی احساس کردیم تصمیم ما نادرست بوده است همان موقع باید از ادامه دادن آن تصمیم صرفه‌نظر کنیم.

(۴) Confirmation bias: چنانچه در سوگیری نوع اول گفته شد اصولاً همه افراد علاقمند به تأیید نتایج تحلیل‌های ذهنی خود از موضوعات مختلف هستند. خطر دیگری که این تمایل درونی در زمان تصمیم‌گیری ایجاد می‌نماید این است که مدیر تصمیم‌گیرنده ناخودآگاه به سراغ اطلاعاتی می‌رود که با برداشت‌های ذهنی خودش همخوانی دارد و تصمیم اتخاذ شده را تأیید می‌نماید. مثلاً اگر فردی مثبت‌اندیش باشد همه افراد را خوب می‌بیند و به طور ناخودآگاه ذهن او در مورد افراد شواهدی را جستجو می‌کند که این باور قبلی او را تأیید می‌نماید. بدیهی است این سوگیری مانع از داشتن یک دید همه‌جانبه و تأمل بر ابعاد و زوایای مختلف موضوع در زمان تصمیم‌گیری شده و می‌تواند نتایج منفی متعددی را به دنبال داشته باشد.

توصیه‌هایی برای تصمیم‌گیری بهتر در شرایط بحرانی (پیش از تصمیم‌گیری):

- ✓ اطمینان از وجود مجاری ارتباطی مناسب برای پیشگیری از تحریف اطلاعات: معمولاً مدیران ارشد سازمان اطلاعات را از مدیران رده میانی و آنها از مدیران رده پائین‌تر می‌گیرند. مدیران ارشد سازمان باید مراقب باشند که این اطلاعات دستخوش تغییر و تحریف نشده باشند و اطلاعات خام و دست‌نخورده جهت تصمیم‌گیری استفاده شود.
- ✓ ایجاد ساختار دو جانبی در سازمان (Dual structure): یک سازمان موفق ۲ نوع ساختار دارد. یک ساختار برای رفع و رجوع مسائل در شرایط عادی است و ساختار دوم برای شرایط بحرانی باید در نظر گرفته شود. ساختار دوم باید مدام محیط را رصد کند و با دریافت اطلاعات، آنها را به مدیران ارشد اطلاع دهد. هر چه در ساختار دوم، ساختار و اعضای آن پایدار و ثابت‌تر باشند نتایج

بهتری حاصل خواهد شد و نباید افراد این تیم را مدام عوض کرد و یا در هر بحرانی آن‌ها را تغییر داد. مثلاً برای بیماری کووید-۱۹ تیمی تشکیل شود و این بحران را مدیریت کنند و برای بحران دیگر این تیم عوض شوند.

✓ ایجاد آمادگی قبلی برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی (decision support plan): همیشه از قبل برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی آماده باشیم. این مسئله به ویژه در کشورهایی که از نظر بهداشتی حادثه‌خیز هستند بیشتر نمود دارد و باعث افزایش قدرت سازمان در تصمیم‌گیری در شرایط بحران می‌شود. این آمادگی دو هدف اصلی را تامین می‌کند:

- رصد هوشیارانه و مداوم سیستم برای یافتن خطرات بالقوه

- ایجاد آمادگی در سیستم برای مواجهه با خطر احتمالی (سناریونویسی): قبل از بروز بحران، از اعضای تیم خواسته شود که سناریوهای مختلفی برای شرایط مختلف بحرانی نوشته شود و راه‌حل‌های احتمالی آن را نیز بنویسند و به فواید و خطرات ناشی از اتخاذ آن تصمیم بپردازند تا تیم در هنگام مواجهه با بحران دچار سردرگمی و نگرانی نگردد.

✓ انعطاف‌پذیری در تنظیم دستورالعمل‌های سازمانی جهت فراهم شدن امکان تطبیق این استانداردها با شرایط بحرانی

توصیه‌هایی برای تصمیم‌گیری بهتر در شرایط بحرانی (حین تصمیم‌گیری):

(۱) اتخاذ تصمیم به صورت گروهی جهت:

✓ استفاده از ظرفیت مشورت با متخصصین در حوزه‌های مرتبط (cognitive diversity)

✓ مقایسه نتیجه تصمیم فردی و تصمیم جمعی

✓ کاستن از فشار روانی بر روی تیم تصمیم‌گیرنده: هر چه تیم تصمیم‌گیری محدودتر باشد در شرایط بحرانی احساس مسئولیت

بیشتر خواهد شد و استرس بیشتری بر افراد تحمیل می‌گردد. ضمناً احتمال bias نیز بیشتر می‌شود که ممکن است افراد منافع

کوتاه مدت را بیشتر در نظر بگیرند و باورهای اولیه تیم را تأیید کنند و این آفت بزرگی در تصمیم‌گیری را به دنبال دارد.

✓ پیشگیری از فیلتر اطلاعات (to avoid self-serving bias)

✓ پیشگیری از کاهش قدرت تجزیه و تحلیل

(۲) ممانعت از بروز تک فکری در گروه و در نتیجه اتخاذ تصمیمات غیر واقع‌بینانه/ توجیه از طریق:

✓ تشویق دیدگاه‌های انتقادی (ایفای نقش مخالف): پیشنهاد می‌شود فرد یا افرادی نقش مخالف را هنگام اخذ تصمیمات بازی کنند

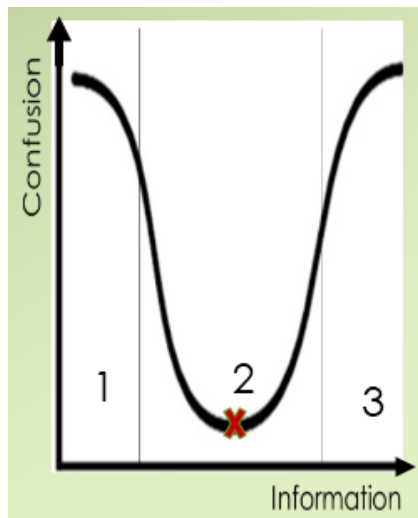
تا بهتر بتوان به تصمیم واقع‌بینانه رسید.

- ✓ دعوت از هر یک از اعضا برای نگاه به مسئله از یک زاویه خاص
- ✓ سناریونویسی

(۳) اطمینان از کیفیت و کمیت داده‌ها:

- ✓ اطمینان از وجود مجاری موثق برای دریافت اطلاعات خام صحیح
- ✓ بازبینی متناوب داده‌ها با توجه به عدم ثبات در شرایط بحران
- ✓ اطمینان از کفایت میزان اطلاعات برای تصمیم‌گیری:

در این نمودار رابطه بین اطلاعات و confusion نمایش داده شده است. زمانی که میزان اطلاعات خیلی کم (منطقه ۱) و یا خیلی زیاد (منطقه ۳) باشد، confusion بیشتر اتفاق خواهد افتاد و یک مدیر خوب باید اطلاعات کافی (منطقه ۲) داشته باشد تا بتواند میزان confusion را کاهش دهد.



توصیه‌هایی برای تصمیم‌گیری بهتر در شرایط بحرانی (پس از تصمیم‌گیری):

- ✓ شفاف‌سازی در زمینه علل تصمیم اتخاذ شده و مدل اجرایی آن برای کلیه ذی‌نفعان
- ✓ حضور یک عضو از تیم اجرا در فرآیند تصمیم‌گیری جهت:
 - اطمینان از قابلیت اجرای تصمیم اتخاذ شده
 - ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت در تیم اجرا در قبال تصمیم
- ✓ انعطاف‌پذیری در رابطه با تصمیم اتخاذ شده برای اجتناب از مغالطه هزینه از دست رفته