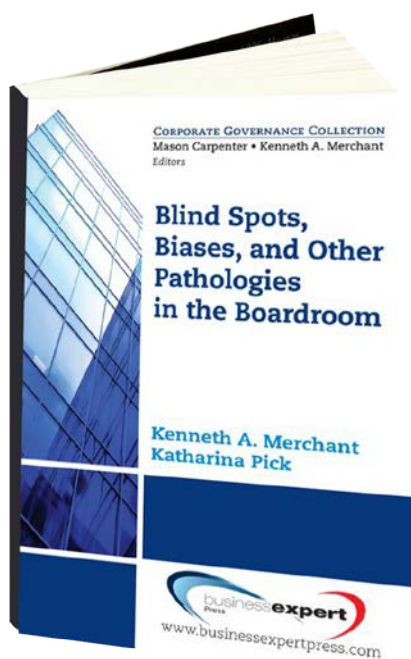


# نقاط کور، سوگیری‌ها و دیگر آسیب‌شناسی‌ها در اتاق هیات‌مدیره

کاترینا پیک، و کنت مرچنت

نویسنده: رابرت جی. سوئرینگ  
ترجمه و تلخیص: اعظم ولی‌زاده



دهم راه‌های مقابله یا غلبه بر این گرایش‌ها را نشان می‌دهد که اثربخشی هیات‌مدیره را افزایش می‌دهد. بیش‌تر فصل‌ها با تصویری از اتاق هیات‌مدیره آغاز می‌شوند. این موضوع خود انگیزه‌ای برای بیان گرایش‌ها و سوگیری‌های گروه‌ها، اثرات ممکن آن، و کارکرد آن در واقعیت یا شرایط احتمالی هیات‌مدیره است. نویسندگان اذعان دارند که این مباحث از راه مطالعه‌ی اعضای هیات‌مدیره توسعه نیافته است؛ بلکه، شدیداً بر یافته‌های پژوهش‌های آزمایشگاهی روان‌شناسی اجتماعی متکی است، که نویسندگان اعتقاد دارند ترکیب مناسبی از نظریه و عمل است. با این وجود، اتکا بر یافته‌های آزمایشگاهی یک محدودیت بالقوه است. روان‌شناسان تجربی و اقتصاددانان مدت‌های درازی است که به محدودیت‌های یافته‌های آزمایشگاهی از جمله ماهیت مصنوعی گروه‌ها، وظایف، رویدادها و ساختار پژوهش تجربی اشاره کرده‌اند.

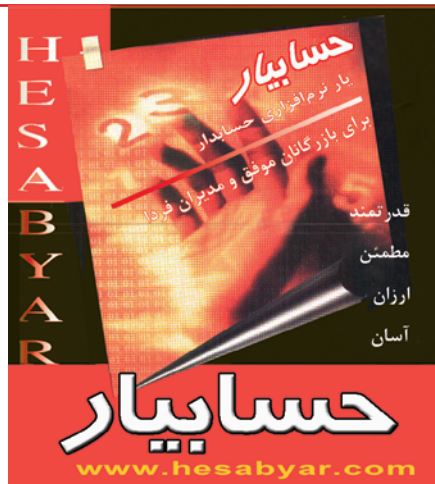
نویسندگان به‌واسطه‌ی اتکا بر آزمایش‌هایی که برای آزمون نظریه‌های مورد استفاده قرار گرفته‌اند، و نیز استفاده از نظریه‌ها و یافته‌ها برای توصیف گرایش‌های گروه و اثرات ممکن آن، بر این محدودیت، غلبه کرده‌اند. آنان بر یافته‌هایی تمرکز کرده‌اند که در مطالعات مربوط به وظایف و ساختارهای مختلف، بارها و بارها تکرار شده‌اند. افزون بر این، آن‌ها بر نظریه‌ها و یافته‌هایی تأکید می‌گذارند که، با مشاهده‌ی جلسات هیات‌مدیره در شرکت‌ها و گفت‌وگو با اعضای هیات‌مدیره، اعتقاد دارند بسیار مربوط به هیات‌مدیره هستند.

این کتاب گرایش‌ها و سوگیری‌های ذاتی در همه‌ی گروه‌ها را توصیف می‌کند. دو نمونه از این

و سرپوش‌گذاری بر اختلاف نظر، به‌اشتباه ریسک‌ها را شناسایی کنند و در شناخت مسائل ناموفق شوند. فصل دوم، نشان می‌دهد چگونه گروه‌ها می‌توانند رفتار افراد را تغییر دهند. فصل سوم درباره‌ی محدودیت‌های گروه‌ها مانند داشتن اطلاعات مشترک بحث می‌کند. فصل چهارم نیز تمایل گروه‌ها برای اتخاذ تصمیمات پرریسک‌تر را نشان می‌دهد. فصول پنجم و ششم، درباره‌ی یکنواختی گروه (تمایل به هم‌عقیده‌بودن) بحث می‌کند که می‌تواند بسیار آخلال‌گر باشد و با ایجاد برنامه‌ی روزمره برای گروه نامناسب باشد. فصل هفتم توضیح می‌دهد چرا تضاد در گروه‌ها ذاتی است. فصل هشتم مباحث مربوط به نقش و سوءاستفاده از قدرت را مطرح می‌کند و فصل نهم نشان می‌دهد چگونه گروه‌ها می‌توانند زبان‌بار باشند. سرانجام، فصل

سهام‌داران، اعضای هیات‌مدیره‌ی شرکت‌ها را انتخاب می‌کنند. این انتخاب براساس تجربه، قابلیت‌ها و مهارت‌های افراد نامزد در انتخابات اعضای هیات‌مدیره صورت می‌گیرد. با این وجود، یک عضو هیات‌مدیره تنها به اندازه‌ی یک رای از آرای هیات‌مدیره قدرت تصمیم‌گیری به نمایندگی از شرکت را دارد. طرح اصلی این کتاب این است که اعضای هیات‌مدیره تنها تجمعی از افراد نیستند؛ بلکه، سامانه‌های اجتماعی پیچیده نشان داده‌اند در گروه‌ها گرایش‌هایی پدید می‌آید که شامل نقاط کور، سوگیری‌ها و دیگر آسیب‌شناسی‌های مشابه در گروه‌ها است. مخاطبان این کتاب، اعضای هیات‌مدیره، مدیران اجرایی و دانش‌جویان پیشرفته هستند که تمایل به یادگیری بیشتر در زمینه‌ی رفتار هیات‌مدیره، به‌ویژه، اثرات منفی گرایش‌های گروه دارند. هدف این کتاب، فراهم کردن بینشی برای اعضای هیات‌مدیره و ضابطه‌گذاری است که علاقه‌مند به بهبود راهبری شرکتی هستند. هدف دوم آن، فراهم کردن بینشی برای شکل‌دادن انتظارات جامعه درباره‌ی درجه و کیفیت مشاوره و نظارتی است که هیات‌مدیره با در نظر داشتن محدودیت‌های خود می‌تواند آن را انجام دهد.

فصل نخست کتاب، گرایش‌های گروه و سوگیری‌هایی را توصیف می‌کند که می‌تواند منجر شود افراد به همراه یکدیگر، به دلیل شیوه‌ی نامناسب تصمیم‌گیری و تأکید بر جزئیات بی‌اهمیت



**تحت ویندوز**

**قابل نصب بر روی همه ویندوزها**

- ✓ حسابداری کاملاً هوشمند دابل استاندارد
- ✓ در سه سطح کل، معین، تفصیلی با تنظیم اتوماتیک دفاتر
- ✓ خرید - فروش - انبارها - چک - تولید
- ✓ فاکتور فروش با بدهکار شدن مشتری، نقدی، چک
- ✓ امکان تعریف مرکز هزینه و گروه و منطقه، جهت حسابداری شعب
- ✓ کارت حسابداری انبار با تعداد و قیمت و سود فروش کالا
- ✓ دریافت چک - پرداخت چک - انتقال چک اتوماتیک
- ✓ پروژه‌ها برای شرکت‌های پیمانکاری
- ✓ دارای تصحیح و ابطال سند - قبض - حواله
- ✓ قابلیت چاپ از همه قسمتهای برنامه با رویت روی مانیتور
- ✓ تراز آزمایشی ۴ ستونی - مشاهده دفتر و تراز در هنگام صدور سند
- ✓ تراز و صورت حساب سود و زیان و عملکرد سود و زیان
- ✓ صورت حساب مشتری با عملکرد انبار
- ✓ امکان الصاق و کپی اسناد و امکان کپی قبض و حواله انبار
- ✓ قیمت تمام شده اتوماتیک و حسابداری چند شرکت
- ✓ لیست کالاهای فروش رفته به مشتریان
- ✓ نگهداری سالیانه مالی متعدد و تغییر سال مالی به آسانی
- ✓ ترازهای ۶ ستونی و ۹ ستونی
- ✓ صدور حواله و قبض اتوماتیک برای انتقال کالا بین انبارها
- ✓ امکان تهیه گزارشات بر روی صفحه وب و صفحه گسترده اکسل
- ✓ امکان سرشکن شدن اتوماتیک هزینه‌های ثبت شده در قسمت مالی روی کالا
- ✓ امکان کنترل سقف اعتبار مشتریان و حقوق بازرسانی
- ✓ کنترل موجودی زیر نقطه سفارش
- ✓ گزارش حسابرسی سابقه چکها
- ✓ صدور فاکتور فروش از طریق دستگاه بارکد

**یکسال گارانتی و آموزش رایگان**

CD نصب برنامه، قفل سخت‌افزاری

آموزشی

**حسابیار حرفه‌ای**

**حسابیار تخصصی**

**حسابیار تولیدی**

**حسابیار بین‌المللی**

**شرکت رایانگان فردا**

**فروش و پشتیبانی:**

**۸۸۴۵۴۵۶۵  
خط ویژه**

گرایش‌ها عبارت‌اند از "تنبلی اجتماعی" و "تفکر گروهی". تنبلی اجتماعی به معنی این است که افراد هنگامی که به عنوان جزئی از گروه در انجام یک وظیفه فعالیت می‌کنند، در مقایسه با وقتی که به تنهایی فعالیت می‌کنند، گرایش دارند تلاش کمتری انجام دهند. این نتیجه هم‌چنین به افرادی نسبت داده می‌شود که اعتقاد دارند تلاش‌های فردی دیده نمی‌شود، یا ضرورتاً بر عملکرد گروه تأثیر گذار نیست. از این رو، وظیفه‌ی که عهده‌دار آن هستند برای آنان اهمیت اندکی دارد.

تنبلی اجتماعی برای توضیح این به‌کار می‌رود که چگونه افراد با کارکرد بالا می‌توانند به اعضای بی‌توجه، غیرفعال و بی‌علاقه در انجام وظایف خود مبدل شوند. نویسندگان برای کمینه‌سازی تنبلی اجتماعی پیشنهاد می‌دهند هیات‌مدیره‌ها مواردی چون جلسات بحث هیات‌مدیره، کارگروه‌های ویژه و موردی، و ارزیابی یکایک اعضای هیات‌مدیره را مورد توجه قرار دهند.

تفکر گروهی شیوه‌ی تفکر در زمانی است که فشار برای اتفاق آرا انگیزه‌ی افراد برای ارزیابی رویدادهای مختلف را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. تفکر گروهی به واسطه‌ی فشار اجتماعی و گرایش به اجتناب از تضاد و تقابل ایجاد می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند افراد اغلب از دیدگاه اکثریت پیروی می‌کنند؛ نه فقط به این دلیل که به استنباط‌های خود اطمینان ندارند بلکه به این دلیل که نمی‌خواهند در آن جمع برجسته شوند یا مورد ریش‌خند قرار گیرند.

نویسندگان برای کمینه‌سازی تفکر گروهی پیشنهاد می‌دهند هیات‌مدیره‌ها از افرادی تشکیل شوند که تفکرات و دیدگاه‌های گوناگونی دارند، در جست‌وجوی اطلاعات کارشناسی از سوی مشاوران هستند، صلاحیت و آمادگی لازم را برای بحث و چالش با یکدیگر دارند، و دارای تجربه‌ی مرتبط هستند.

این کتاب برای حسابداران و حسابرسی‌ان علاقه‌مند به بهبود راهبری شرکتی و گزارشگری مالی بسیار مناسب است. هم‌چنین، منبع بسیار ارزش‌مندی برای درک و بهبود قضاوت‌های هیات‌مدیره است. عمده مباحث مطرح درباره‌ی هیات‌مدیره‌ی شرکت‌ها بر به‌روشنایی درباره‌ی اندازه‌ی هیات‌مدیره، شرایط، ساختار، هدایت و ارزیابی متمرکز است. ولی این موضوع از قلم افتاده است که هیات‌مدیره یک گروه است و قضاوت‌های گروه گرچه اغلب بهتر از قضاوت‌های فردی است، ولی می‌تواند تحت تأثیر تمایل‌ها و سوگیری‌های ذاتی همه‌ی گروه‌ها قرار گیرد؛ حتی اگر هیات‌مدیره‌ها به‌روش‌ها را به‌کار گیرند. آگاهی از این گرایش‌ها و سوگیری‌های گروه و نیز نشانه‌ها، و دلایل و شیوه‌های ممکن برای کمینه‌سازی اثرات آن‌ها گام اولیه و بااهمیتی در بهبود قضاوت‌های گروه و راهبری شرکتی است.

**منبع**

SRobert J. Swieringa; "Blind Spots, Biases, and Other Pathologies in the Boardroom" by Katharina Pick & A. Kenneth Merchant; the Accounting Review; Volume 88; NO 2; 2013.

اعظم ولی‌زاده: دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه الزهرا