

مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری

درآمدی به روان‌شناسی تصمیم‌گیری و قضاوت

ماکس اچ بیزرمن

و

دون ای مور

ترجمه

علی سرزعی



نشرکردن

فهرست

- مقدمه (فریدون آذرهوش) ----- ۱
- فصل یکم: مقدمه‌ای بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ----- ۷
- آناتومی تصمیم ----- ۸
- سیستم ۱ و سیستم ۲ فکر کردن ----- ۱۲
- محدودیت‌های توجه و عقلانیت ----- ۱۴
- درآمدی بر قضاوت‌های مبتنی بر قواعد خودساخته ----- ۱۸
- قاعده خودساخته در دسترس بودن ----- ۲۱
- قاعده خودساخته نمایندگی ----- ۲۲
- قاعده خودساخته تأیید ----- ۲۴
- قاعده خودساخته احساسات ----- ۲۶
- سرفصل مطالبی که عرضه خواهد شد ----- ۲۷
- فصل دوم: بیش‌اطمینانی ----- ۳۳
- مادر همه سوگیری‌ها ----- ۳۴
- بیش‌واضح‌بینی ----- ۳۶
- تخمین بیش از حد واقع ----- ۵۱

- خودممتازی - ۵۹
- بیاپید برای یک تصمیم‌گیری خوب به آن گوش دهیم - ۶۳
- فصل سوم: سوگیری‌های رایج - ۶۹
- سوگیری‌های ناشی از قاعده خودساخته در دسترس بودن - ۷۶
- سوگیری ۱: سهولت یادآوری (بر حسب وضوح و فاصله زمانی) - ۷۶
- سوگیری ۲: قابلیت فراخواندن از حافظه (بر اساس ساختارهای حافظه) - ۸۱
- سوگیری‌های ناشی از قاعده خودساخته نمایندگی - ۸۴
- سوگیری ۳: عدم حساسیت به نرخ‌های پایه - ۸۴
- سوگیری ۴: عدم حساسیت به اندازه نمونه - ۸۷
- سوگیری ۵: درک نادرست از پدیده شانس - ۸۹
- سوگیری ۶: بازگشت به میانگین - ۹۴
- سوگیری ۷: خطای ترکیب - ۹۹
- سوگیری‌های ناشی از قاعده خودساخته تأیید - ۱۰۲
- سوگیری ۸: تله تأیید - ۱۰۲
- سوگیری ۹: لنگراندازی - ۱۰۸
- سوگیری ۱۰: سوگیری به رویدادهای مرتبط و غیر مرتبط - ۱۱۶
- سوگیری ۱۱: واپس‌نگری و آفت دانستن - ۱۱۸
- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری - ۱۲۵
- فصل چهارم: آگاهی محدود - ۱۲۹
- کوری غافلانه - ۱۴۰
- کوری نسبت به تغییر - ۱۴۲
- تمرکزگرایی و توهم تمرکز - ۱۴۵
- آگاهی محدود در گروه‌ها - ۱۴۹
- آگاهی محدود در موقعیت‌های استراتژیک - ۱۵۲
- بازی اتمام حجت چندجانبه - ۱۵۳

- بازی مونتی هال - ۱۵۵
- تملک یک شرکت - ۱۵۷
- انسان‌ها واقعاً چه کار می‌کنند؟ - ۱۶۰
- مزایده - ۱۶۴
- فراسوی مزایده، اتمام حجت و درهای مونتی - ۱۶۸
- درک محدودیت دیگران - ۱۷۰
- بحث - ۱۷۲
- فصل پنجم: صورت‌بندی و معکوس شدن ترجیحات - ۱۷۳
- صورت‌بندی و عدم عقلانیت ناشی از حاصل جمع گزینه‌ها - ۱۸۱
- ما قطعیت و حتی شبه قطعیت را می‌پسندیم - ۱۸۵
- صورت‌بندی و زیاده‌فروشی بیمه - ۱۹۰
- برای شما چقدر می‌ارزد؟ - ۱۹۲
- ارزشی که برای آنچه داریم قائل می‌شویم - ۱۹۶
- حسابداری ذهنی - ۲۰۰
- صورت‌بندی پاداش/بازگرداندن پول - ۲۰۴
- معکوس شدن ترجیحات به شکل جداگانه یا مشترک - ۲۰۷
- نتیجه‌گیری و جمع‌بندی - ۲۱۲
- فصل ششم: اثرات انگیزش و احساسات بر تصمیم‌گیری - ۲۱۷
- زمانی که احساس با شناخت در تعارض است - ۲۲۱
- خودهای چندگانه - ۲۲۲
- اثرات تفاوت زمانی - ۲۲۶
- سازگار کردن تعارضات درونی - ۲۳۱
- استدلال خودخدمتی - ۲۳۵
- تأثیر احساسات بر تصمیم‌گیری - ۲۴۰
- احساسات خاص - ۲۴۱

۲۴۴	به یاد آوردن همسو با حالات روحی
۲۴۴	پرهیز از پیشیمانی
۲۴۶	خلاصه
۲۵۱	فصل هفتم: افزایش غیر عقلایی تعهدات
۲۵۶	پارادایم گسترش تعهدات یک‌جانبه
۲۶۰	پارادایم گسترش تعهدات رقابتی
۲۶۹	چرا گسترش تعهدات رخ می‌دهد؟
۲۷۰	سوگیری ادراکی
۲۷۲	سوگیری قضاوتی
۲۷۳	مدیریت برداشت
۲۷۵	عدم عقلانیت رقابتی
۲۷۷	جمع‌بندی
۲۷۹	فصل هشتم: انصاف و اخلاق در تصمیم‌گیری
۲۸۰	درک انصاف
	چه زمانی پیامد عرضه و تقاضا غیر منصفانه
۲۸۱	به نظر می‌رسد؟
۲۸۷	وقتی در برابر اتمام حجت‌های غیر منصفانه ایستادگی می‌کنیم
۲۹۴	وقتی نسبت به نتایج دیگران دغدغه داریم
۲۹۹	پیامدهای نامطلوب هنجارهای ناظر بر برابری
۳۰۱	چرا قضاوت‌های مربوط به انصاف اهمیت دارند؟
۳۰۳	محدودیت اخلاقی
۳۰۷	سهم خواهی بیش از حد
۳۰۹	مساعدت درون‌گروهی
۳۱۲	نگرش‌های ضمنی

۳۲۰	رفتارهای غیر مستقیم غیر اخلاقی
۳۲۳	وقتی ارزش‌ها کمیاب به نظر می‌رسند
۳۲۶	روان‌شناسی تعارض منافع
۳۳۵	نتیجه‌گیری
۳۳۷	فصل نهم: اشتباهات متداول در سرمایه‌گذاری
۳۴۲	روان‌شناسی تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری ضعیف
۳۴۳	بیش اطمینانی که موجب معامله بیش از حد می‌شود
۳۴۷	خوش‌بینی به تصمیمات سرمایه‌گذاری
۳۵۰	انکار اینکه پدیده‌های تصادفی واقعاً تصادفی‌اند
۳۵۳	لنگراندازی، حفظ وضع موجود و احاله امور به آینده
۳۵۷	نظریه چشم‌انداز، فروش سوددها و حفظ زیان‌ده‌ها
۳۶۰	معامله فعال
۳۶۳	گام‌های اقدام
۳۶۴	هدف سرمایه‌گذاری خود را تعیین کنید
۳۶۷	چرا پیش‌بینی بازار سهام این اندازه دشوار است؟
۳۶۸	به کار بستن آموزه‌های این فصل
۳۷۱	فصل دهم: گرفتن تصمیمات عقلایی در مذاکرات
۳۷۴	رویکرد تحلیل تصمیم به مذاکره
۳۷۵	بدیل‌هایی برای توافق حاصل از مذاکره
۳۷۶	منافع طرف‌های مذاکره
۳۷۸	خلاصه
۳۷۹	ادعای ارزش ایجادشده در مذاکره
۳۸۲	ایجاد ارزش در مذاکره
۳۸۲	خلق ارزش: نمونه موردی مذاکرات کمپ دیوید در سال ۱۹۷۸
۳۸۵	مبادله موضوعات برای خلق ارزش

- ۳۸۷ - - - - - خلق ارزش از طریق شرط‌بندی
- ۳۹۱ - - - - - خلاصه
- ۳۹۱ - - - - - ابزارهای ایجاد ارزش
- ۳۹۲ - - - - - ایجاد اعتماد و اطلاعات خود را با هم تقسیم کنید
- ۳۹۳ - - - - - سؤال کنید
- ۳۹۴ - - - - - افشاء راهبردی اطلاعات
- ۳۹۵ - - - - - هم‌زمان روی چند موضوع مذاکره کنید
- ۳۹۷ - - - - - هم‌زمان چندین پیشنهاد را مطرح کنید
- ۳۹۸ - - - - - در جست‌وجوی توافقاتی برای بعد از به توافق رسیدن باشید
- ۴۰۱ - - - - - خلاصه
- ۴۰۲ - - - - - خلاصه و نقد
- ۴۰۵ - - - - - فصل یازدهم: ذهنیت مذاکره‌کنندگان
- ۴۰۶ - - - - - توهم ثابت بودن اندازه منافع حاصل از مذاکره
- ۴۰۹ - - - - - صورت‌بندی قضاوت‌های مذاکره‌کنندگان
- ۴۱۲ - - - - - گسترش غیرعقلایی تعارضات
- ۴۱۵ - - - - - تخمین بیش از حد در مذاکره
- ۴۱۹ - - - - - سوگیری‌های خودخدمتی در مذاکره
- ۴۲۷ - - - - - لنگراندازی در مذاکره
- ۴۳۰ - - - - - نتیجه‌گیری
- ۴۳۳ - - - - - فصل دوازدهم: بهبود تصمیم‌گیری
- ۴۳۷ - - - - - راهبرد ۱: به‌کارگیری ابزارهای تحلیل تصمیم
- ۴۳۹ - - - - - مدل خطی چیست؟
- ۴۳۹ - - - - - چرا مدل‌های خطی می‌توانند به تصمیمات برتر منتهی شوند؟
- ۴۴۱ - - - - - چرا در برابر مدل‌های خطی مقاومت می‌کنیم؟
- ۴۴۴ - - - - - بهبود تصمیمات مربوط به دادن پذیرش

- ۴۴۵ - - - - - بهبود تصمیمات مربوط به استخدام کردن
- ۴۴۸ - - - - - راهبرد ۲: کسب تجربه و تخصص
- ۴۵۵ - - - - - راهبرد ۳: حذف سوگیری‌های قضاوت
- ۴۵۶ - - - - - تصلب‌زدایی
- ۴۵۸ - - - - - تغییر
- ۴۶۰ - - - - - متصلب شدن دوباره
- ۴۶۱ - - - - - راهبرد ۴: استدلال تمثیلی
- ۴۶۵ - - - - - راهبرد ۵: نگاه از منظر ناظر بیرونی
- ۴۶۸ - - - - - راهبرد ۶: درک سوگیری‌های دیگران
- ۴۷۴ - - - - - راهبرد ۷: سوق دادن به تصمیمات عقلانی‌تر و اخلاقی‌تر
- ۴۷۸ - - - - - نتیجه‌گیری
- ۴۸۱ - - - - - منابع
- ۵۲۹ - - - - - واژه‌نامه فارسی-انگلیسی

فصل یکم مقدمه‌ای بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

قدرت شگرفی در تودهٔ سه‌پوندی مغز انسان قرار گرفته است. ما با تلاش اندکی می‌توانیم کارهای پیچیده‌ای چون بازشناسی چهره‌ها یا گرفتن توپ را به انجام رسانیم. این اقدامات فراتر از توان پیشرفته‌ترین رایانه‌ها و پیچیده‌ترین ربات‌ها هستند.

با این حال، بیشتر مردم از اینکه چگونه ذهن آنها موفق به انجام کارهای پیچیده می‌شود ناآگاه‌اند و درون‌کاوی و تجربه راهنمای خوبی برای درک کارکرد یادشده نیست. این واقعیت که ما فاقد «دستورالعمل راهنما» برای به‌کارگیری مغزمان هستیم ممکن است مهم به نظر نرسد. در عین حال، این واقعیت که ما فاقد شناختی از چگونگی کارکرد مغزمان هستیم پیامدهای مهمی به دنبال دارد. بدون داشتن درکی از فکر و رفتارمان نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که چه زمانی نظام شناختی ما که معمولاً به‌خوبی در خدمت ماست، ممکن است ما را گمراه کند.

خوشبختانه پژوهش‌های روان‌شناسی برخی از قاعده‌های خودساختهٔ هوشمندانه و پیچیده‌ای را که ذهن ما برای انجام فعالیت‌های روزانه از آنها مدد می‌جوید و همچنین خطاهای رایجی را که این قاعده‌های خودساخته

ما را به‌طور نظام‌مند گرفتار آنها می‌کنند شناسایی کرده است. این خطاها می‌توانند به مشکلات کوچکی چون خرید یک کالای اشتباه، استخدام اشتباه یک کارمند یا انتخاب نادرست در امر سرمایه‌گذاری رهنمون شوند. این خطاها می‌توانند به مشکلات بزرگی چون ورشکستگی، ناکارایی دولت و بی‌عدالتی‌های اجتماعی منتهی شوند.

حتی باهوش‌ترین افراد نیز مستعد ارتکاب برخی از این خطاها هستند. در واقع، افراد باهوشی که بیشترین نمرات را در آزمون‌های ورودی دانشگاه کسب می‌کنند همان قدر در برابر این خطاها آسیب‌پذیرند که دارندگان نمرات پایین (استانویچ و وست، ۲۰۰۸). این کتاب تعدادی از سوگیری‌های شناختی را که احتمالاً قضاوت همه اصناف شغلی، از حساب‌رسان گرفته تا مدیران تا سیاست‌مداران و فروشندگان، را تحت تأثیر قرار می‌دهد، معرفی می‌کند. شما احتمالاً حین ارائه نتایج پژوهش‌ها می‌توانید سوگیری‌های خود را شناسایی کنید. استراتژی‌های پیشنهادی در جهت غلبه بر این سوگیری‌ها مهارت‌هایی در اختیار شما می‌گذارند تا شما تصمیم‌گیران بهتری شوید و بهتر بتوانید از خود، خانواده و سازمان خود در مقابل خطاهای اجتناب‌پذیر حفاظت کنید.

آناتومی تصمیم

مقصود از قضاوت، جنبه‌های شناختی فرایند تصمیم‌گیری است. برای درک کامل مقوله قضاوت، نیازمند آن‌ایم تا اجزاء فرایند تصمیم‌گیری را بشناسیم. برای شروع این وضعیت‌های تصمیم‌گیری را در نظر بگیرید:

- شما دوره مدیریت اجرایی را در یک دانشکده مشهور به پایان رسانده‌اید. مهارت و آموخته‌های شما بسیار خوب است و انتظار دارید پیشنهاد‌های شغلی مناسب از شرکت‌های مشاوره متعددی دریافت کنید. چگونه می‌خواهید شغل مناسب را انتخاب کنید؟

• شما مدیر بخش بازاریابی یک شرکت تولیدکننده اقلام مصرفی هستید که به سرعت رو به رشد است. حال به دنبال استخدام مدیر محصول برای محصولی جدید و البته «پنهانی» هستید که قرار است شرکت شما ظرف پانزده ماه آینده به بازار معرفی کند. چگونه فرد مناسب را استخدام خواهید کرد؟

• به‌عنوان مالک یک شرکت سرمایه خطرپذیر، پیشنهاد پروژه‌های زیادی در اختیار دارید که با شرایط اولیه شما هم‌خوانی دارند اما بودجه شما محدود است و تنها می‌توانید در برخی از آنها سرمایه‌گذاری کنید. کدام پروژه‌ها را برای سرمایه‌گذاری انتخاب خواهید کرد؟

• فرض کنید شما مسئول خرید و تملک در یک شرکت بزرگ هستید و این شرکت تمایل دارد شرکتی کوچک تا متوسط در صنعت نفت را به تملک خود در آورد. اگر چنین بنگاه‌هایی وجود داشته باشند، پیشنهاد می‌کنید بنگاهی با چه اندازه‌ای خریداری شود؟

وجه اشتراک این سناریوها چیست؟ هرکدام از اینها شامل یک مسئله و هر مسئله دارای راه‌حل‌های بدیل است. اگر شما گزینه‌های بدیلی برای انتخاب نداشته باشید، تصمیمی برای اتخاذ کردن ندارید. اما وقتی گزینه‌های بدیلی داشته باشید، و ما معمولاً گزینه‌های بدیل جذاب و متعددی در اختیار داریم، می‌توانیم تصمیم بگیریم. اجازه دهید شش گامی را که باید به‌صراحت یا به‌طور ضمنی هنگام تصمیم‌گیری عقلایی برای هر سناریو بردارید بر شماریم:

۱. مسئله را تعریف کنید. در هر کدام از این چهار سناریو، مسئله به‌خوبی ترسیم شده است. با این حال، در اغلب موارد مدیران بدون اینکه درک درستی نسبت به مسئله داشته باشند، عمل می‌کنند. همین امر موجب می‌شود تا مسئله غلطی را حل کنند. قضاوت دقیق برای