

درباره

# تصمیم‌گیری

نویسندگان هاروارد بیزینس ریویو  
سید محمد تقی زاده مطلق

## فهرست

- دام‌های پنهان در تصمیم‌گیری  
جان اس. هموند، رالف ال. کینی، و هاوارد رایفا ..... ۹
- پیش از این که آن تصمیم بزرگ را بگیرید...  
دنیل کانمان، دن لووالو، و آلیور سیبونی ..... ۳۱
- چگونه از فاجعه اجتناب کنیم  
کاترین اچ. تینزلی، رایین ال. دیلون، و پیترام. مدسن ..... ۵۳
- غلبه بر فرهنگ بی تصمیمی  
رام چاران ..... ۷۳
- آنچه درباره تصمیم‌گیری نمی دانید  
دیوید ای. گاروین و مایکل ای. روبرتو ..... ۹۱
- تصمیم با کیست؟  
پل راجرز و مارسیا بلنکو ..... ۱۱۳
- چه قدر پایبند اخلاق هستید؟  
محضرین آر. بناجی، مکس اچ. بازرمن، و دالی چوگ ..... ۱۳۵
- تصمیمات بهتری بگیرید  
تاماس اچ. داونپورت ..... ۱۵۵
- چرا رهبران خوب تصمیمات بد می گیرند؟  
اندرو کمپبل، جو وایتهد، و سیدنی فینکلشتاین ..... ۱۶۷
- برنامه‌ریزی را متوقف کنید، تصمیم بگیرید  
مایکل سی. منکینز و ریچارد استیل ..... ۱۸۱
- واژه‌نامه ..... ۲۰۳

# دام‌های پنهان در تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

جان اس. هموند<sup>۲</sup>، رالف ال. کینی<sup>۳</sup>، و هاوارد رایفا<sup>۴</sup>

تصمیم‌گیری مهم‌ترین کار هر مدیر اجرایی است. این کار همچنين سخت‌ترین و پرخطرترین کارهاست. تصمیمات بد گاه می‌تواند به کسب‌وکار و شغل لطمات جبران‌ناپذیری بزند. تصمیمات بد از کجا می‌آیند؟ در بسیاری موارد، منشأ تصمیمات بد را می‌توان شیوه تصمیم‌گیری دانست – گزینه‌ها به روشنی تعریف نشده‌اند، اطلاعات مناسب گردآوری و هزینه‌ها و سودها به دقت ارزیابی نشده‌اند. اما گاه اشکال از فرایند تصمیم‌گیری نیست، بلکه مشکل در ذهن تصمیم‌گیرنده است. شیوه فعالیت ذهنی انسان می‌تواند در تصمیمات خرابکاری کند.

محققان نیم قرن است درباره شیوه فعالیت مغز در تصمیم‌گیری‌ها مطالعه می‌کنند. این تحقیقات در آزمایشگاه و به صورت میدانی، نشان داده است که ما از روش‌های ناخودآگاه برای مقابله با پیچیدگی موجود در ذات اغلب تصمیمات استفاده می‌کنیم. این روش‌ها که به روش‌های اکتشافی معروف شده‌اند، اغلب به خوبی به ما کمک می‌کنند. برای مثال، در تخمین زدن فاصله، مغز ما اغلب از روشی اکتشافی استفاده می‌کند که شفافیت را با نزدیک بودن شیء برابر می‌داند. هرچه شیء واضح‌تر دیده شود، ما آن را نزدیک‌تر به خود می‌دانیم. هر قدر شیء مبهم‌تر دیده شود، فکر می‌کنیم که باید از ما دورتر باشد. این میان‌بُر ذهنی ساده در جریان پیوسته تخمین فواصل که برای حرکت در دنیا لازم است به ما کمک می‌کند.

1. The Hidden Traps in Decision Making

2. John S. Hammond

3. Ralph L. Keeney

4. Howard Raiffa