



گروه پژوهشی صنعتی ایران  
انستیتوات آریانا اقلیم

چاپ دوم



# مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری

جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری

ماکس بیزرمن

با پیش‌گفتار دکتر فریدون آذر هوش

ترجمه: علی سرزعی

بِسْمِ

مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری  
جلوگیری از بروز خطاهای رایج در تضاروت و تصمیم‌گیری

- عنوان و نام پدیدآور: مهندسی مجدد سازمان، رویکردی فراگیر و کاربردی / نویسنده مجتبی لشکریلوکی
- مشخصات نشر: تهران. آریانا قلم، ۱۳۹۱.
- مشخصات ظاهری: ص. مصور، جدول ۳۵۲.
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۶-۸
- یادداشت: کتابنامه
- موضوع: مهندسی مجدد (مدیریت)
- موضوع: تحول سازمانی - مدیریت
- رده بندی کنگره: ۱۳۹۱ م ۵/۸/۸ HD۵۸۱
- رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶۳
- کتابشناسی ملی: ۲۷۴۹۲۰۴



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا فلیم

# مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری

نویسنده:

ماکس اچ بیزرمن

مترجم:

علی سرزعی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری

- نویسنده: ماکس اچ بیزرمن
- مترجم: علی سررزعیم
- طراحی روی جلد: امید نعم‌الحبیب
- صفحه‌آرا: داریوش گلسرخی
- شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
- شابک: ۹۷۸ ۶۰۰ ۶۲۲۷ ۳۶ ۸
- چاپ دوم: زمستان ۱۳۹۱
- چاپخانه: واژه پرداز اندیشه
- ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.
- نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱
- تلفن: ۰۲۱۸۸۳۴۲۹۱۰
- فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

آخرین تصمیم مهمی که در کار خود گرفته‌اید چه بوده است؟ در مورد آن فکر کنید؛ هنگام تصمیم‌گیری چه احساسی داشته‌اید؟ پس از آن چگونه؟ آیا تصمیم صحیحی گرفته‌اید؟ همه ما هر روز مجبوریم تصمیم‌های مختلفی بگیریم؛ هر چه تصمیم مهم‌تر و پرخطرتر باشد با پیچیدگی و مسئولیت بیشتری همراه است. اما همه می‌دانیم که در بسیاری از مواقع بر مبنای شهود خود قضاوت کرده‌ایم. عوامل متعددی باعث ایجاد سوگیری و خطا در قضاوت می‌شود. خطاهای تصمیم‌گیری موضوع مهمی است که آگاهی از علل بروز آن و پیشگیری از این خطاها کمک زیادی به ما می‌کند.

این کتاب سعی می‌کند با بررسی خطاهای رایج در تصمیم‌گیری، الگوهایی را استخراج کند و با معرفی این الگوها و ریشه‌یابی شناختی آنها، افراد را آگاه نماید تا دوباره مرتکب چنین خطاهایی نشوند کتاب مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری، راهنمای جامع و کاربردی برای تمامی افراد به‌خصوص مدیران است تا کیفیت تصمیمات خود را بهبود دهند.

این کتاب سرشار از مثال‌هایی عملی و عینی است که به شما کمک می‌کند خود را در موقعیت قرار داده و تصمیم‌گیری خود را محک بزنید و این نحوه نگارش باعث می‌شود کتاب را تا انتها دنبال نمایید.

خوشبختانه این کتاب در چاپ اول مورد توجه و رضایت مدیران، کارشناسان و دانشجویان علاقه‌مند به مباحث روان‌شناسی و رفتاری قرار گرفت و همین موضوع انتشارات آریانا قلم را مصمم به انتشار چاپ دوم کتاب کرد. امیدوارم همان‌گونه که ما از خواندن و حل مسائل این کتاب لذت بردیم شما نیز از خواندن این کتاب لذت برده و در راستای بهبود تصمیمات خود از آن بهره ببرید.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم



# فهرست مطالب

## فصل اول

۱۷	مقدمه‌ای بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
۲۱	آناتومی تصمیم
۲۳	سیستم ۱ و سیستم ۲ فکر کردن
۲۵	محدوده‌های تصمیم‌گیری
۲۸	درآمدی بر میانبرهای ذهنی قضاوت
۲۹	میانبر در دسترس بودن
۳۰	میانبر ذهنی نمایندگی
۳۱	میانبر ذهنی احساسات
۳۲	سرفصلی از مطالبی که عرضه خواهد شد

## فصل دوم

۳۷	سوگیری‌های رایج
۴۳	سوگیری‌های ناشی از میانبر ذهنی در دسترس بودن
۴۳	سوگیری ۱ - سهولت به یادآوری ( بر حسب وضوح و تأخر زمانی)
۴۶	سوگیری ۲: قابلیت به یادآوردن (بر اساس ساختار حافظه)
۴۷	سوگیری ۳ - رابطه مسلّم فرض شده
۴۹	سوگیری‌هایی که از میانبر ذهنی نمایندگی منتج می‌شود
۴۹	سوگیری ۴ - بی تفاوتی به نرخ‌های پایه
۵۰	سوگیری ۵ - عدم حساسیت نسبت به اندازه نمونه
۵۲	سوگیری ۶ - درک نادرست از وقایع تصادفی
۵۵	سوگیری ۷ - میل به میانگین
۵۸	سوگیری ۸ - خطای ترکیب



۶۱	سوگیری‌های فراتر از میانبرهای در دسترس بودن و نمایندگی
۶۱	سوگیری ۹. لنگرگیری
۶۴	سوگیری ۱۰: سوگیری نسبت به رویدادهای مرتبط و غیرمرتبط
۶۶	سوگیری ۱۱: اطمینان بیش از حد
۷۰	سوگیری ۱۲: تله تایید
۷۲	سوگیری ۱۳: گذشته‌نگری و آفت دانستن
۷۵	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

## فصل سوم

۷۹	صورت‌بندی و معکوس شدن ارجحیت‌ها
۸۴	صورت‌بندی و عدم عقلانیت ناشی از حاصل جمع گزینه‌ها
۸۷	افراد، قطعیت و حتی شبه قطعیت را می‌پسندند
۸۹	صورت‌بندی و زیاده‌فروشی بیمه
۹۱	برای شما چقدر می‌ارزد؟
۹۳	ارزشی که ما برای آنچه داریم قائل می‌شویم
۹۵	حسابداری ذهنی
۹۸	زیان نزنید، سوگیری اقدام نکردن و تداوم وضع موجود
۱۰۱	صورت‌بندی پاداش / بازگرداندن پول
۱۰۲	معکوس شدن ارجحیت‌ها به شکل جداگانه یا مشترک
۱۰۶	نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

## فصل چهارم

۱۰۹	اثرات انگیزش و احساسات بر تصمیم‌گیری
۱۱۰	در چه مواقعی احساسات با شناخت در تعارض است
۱۱۸	توصیه‌های تئوری تصمیم به خودهای چندگانه
۱۱۸	توصیه‌های تحقیقات مربوط به مذاکره در مورد خودهای چندگانه
۱۲۰	توهم‌های مثبت
۱۲۱	نگاه مثبت غیر واقع بینانه نسبت به خود
۱۲۲	خوش‌بینی‌های غیرواقع بینانه

۱۲۴	توهم کنترل
۱۲۵	اسنادهای خادم خویش
۱۲۵	توهم‌های مثبت در گروه‌ها و جامعه
۱۲۸	آیا توهم‌های مثبت برای شما مفیدند؟
۱۲۹	استدلال‌های خادم خویش
۱۳۳	تأثیر احساسات در تصمیم‌گیری
۱۳۷	جمع‌بندی

## فصل پنجم

۱۳۹	افزایش غیر عقلایی تعهدات
۱۴۲	پارادایم گسترش تعهدات یک جانبه
۱۴۴	پارادایم گسترش تعهدات رقابتی
۱۴۹	چرا گسترش تعهدات رخ می‌دهد؟
۱۵۰	سوگیری ادراکی
۱۵۱	سوگیری قضاوتی
۱۵۲	مدیریت برداشت
۱۵۳	عدم عقلانیت رقابتی
۱۵۴	جمع بندی

## فصل ششم

۱۵۷	انصاف در تصمیم‌گیری
۱۵۸	چه زمانی ما نقش عرضه و تقاضا را قبول می‌کنیم؟
۱۶۱	اثرات اولتیماتوم (تهدید)
۱۶۷	دغدغه نسبت به نتایج دیگران
۱۷۲	جمع بندی

## فصل هفتم

۱۷۳	اشتباهات متداول در سرمایه‌گذاری
۱۷۸	روان‌شناسی تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری ضعیف

۱۷۹	اعتماد به نفس بیش از اندازه
۱۸۱	خوش بینی
۱۸۳	انکار اینکه پدیده‌های تصادفی واقعاً تصادفی هستند
۱۸۵	لنگرگیری، حفظ وضع موجود و احاله امور به آینده
۱۸۸	تئوری چشم‌داشت، برندگان فروشنده و بازندگان حفظ کننده
۱۸۹	مبادله فعال
۱۹۲	جماعت بردزون و گروه‌های دیگری که بازده سرمایه‌گذاری شما را محدود می‌کنند
۱۹۴	گام‌های اقدام

## فصل هشتم

### محدودیت اخلاقی

۱۹۹	
۲۰۲	سهام خواهی بیش از حد
۲۰۳	نگرش‌های تلویحی
۲۰۷	نگاه مثبت به گروه خود
۲۰۷	تنزیل آینده
۲۰۸	روان‌شناسی تعارض منافع
۲۱۲	نتیجه‌گیری

## فصل نهم

### تصمیم عقلایی در مذاکره

۲۱۵	
۲۱۷	رویکرد تحلیل تصمیم به مذاکره
۲۱۷	جایگزین‌های توافق مذاکره شده
۲۱۸	علائق و منافع دو طرف
۲۱۹	اهمیت نسبی منافع طرفین مذاکره
۲۲۰	خلاصه
۲۲۰	ادعای ارزش ایجاد شده در مذاکره
۲۲۲	ایجاد ارزش در مذاکره
۲۲۴	یک مثال تعمیم یافته: موضوع ال‌تک
۲۲۵	سهام خواهی از ارزش ایجاد شده

۲۲۶	ایجاد ارزش از طریق تشخیص موضوعات بیشتر
۲۳۳	خلق ارزش از طریق شرط بندی
۲۳۴	با به کارگیری ریسک، موقتی بودن و دیگر تفاوت‌ها ارزش خلق کنید
۲۳۶	جمع‌آوری اطلاعات برای خلق ارزش در مذاکرات
۲۳۶	ایجاد اعتماد کرده و اطلاعات خود را با هم تقسیم کنید
۲۳۷	سوال کنید
۲۳۸	فاش کردن استراتژیک اطلاعات
۲۳۸	در هر لحظه چندین پیشنهاد را مطرح کنید
۲۳۹	در جستجوی توافقاتی برای دوران بعد از توافق رسیدن باشید
۲۴۰	خلاصه
۲۴۱	جمع بندی و نقادی

## فصل دهم

### ذهنیت مذاکره‌کنندگان

۲۴۳	توهم ثابت بودن اندازه منافع حاصل از مذاکره
۲۴۳	صورت بندی قضاوت‌های مذاکره‌کنندگان
۲۴۶	گسترش غیر عقلایی تعارضات
۲۴۹	اعتماد به نفس بیش از حد مذاکره‌کنندگان
۲۵۱	سوگیری‌های خود خدمتی در مذاکرات
۲۵۳	لنگر گیری در مذاکرات
۲۵۷	تشخص در مذاکرات
۲۵۹	جمع بندی و نتیجه گیری

## فصل یازدهم

### آگاهی محدود

۲۶۳	کوری غافلانه
۲۶۹	کوری تغییر
۲۷۱	محوریت و توهم تمرکز
۲۷۳	آگاهی محدود در گروه‌ها

۲۷۸	آگاهی محدود در مذاکرات
۲۷۸	بازی اولتیماتوم چندجانبه
۲۸۰	بازی مونته‌هال
۲۸۱	خرید یک شرکت
۲۸۳	انسان‌ها واقعاً چه کار می‌کنند؟
۲۸۸	آگاهی محدود در حراج
۲۹۱	بحث

## فصل دوازدهم

### بهبود تصمیم‌گیری

۲۹۳	استراتژی ۱: کسب تجربه و تخصص
۲۹۶	استراتژی ۲: حذف سوگیری‌های قضاوت
۲۹۹	جزم زدایی
۳۰۱	تغییر
۳۰۲	استحکام‌بخشی مجدد
۳۰۳	استراتژی ۳: استدلال قیاسی
۳۰۳	استراتژی ۴: نگاه کردن از چشم یک بیرونی
۳۰۶	استراتژی ۵ - مدل‌های خطی و دیگر تکنیک‌های آماری
۳۰۸	استراتژی ۶: درک سوگیری‌های موجود در دیگران
۳۱۲	نتیجه‌گیری
۳۱۶	

### واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

۳۱۹

دوست و همکار گرامی، آقای علی سرزعی، که برگردان فارسی کتاب حاضر را وجهه همت خود قرار داده‌اند از من خواسته‌اند که درباره کار ایشان نظری ابراز کنم. آقای سرزعی در میان علاقه‌مندان به مباحث اقتصاد و مدیریت از شهرت کافی برخوردارند و نیازی به معرفی ندارند. مقالات ایشان در روزنامه‌های اقتصادی کشور، که تعدادی از آن‌ها به تحلیل فرایند تصمیم‌های کلان اقتصادی اختصاص دارد، توجه خوانندگان و علاقه‌مندان زیادی را به خود جلب کرده است. با این وجود از لحاظ علاقه شخصی به موضوع کتاب و همنوایی با ایشان در معرفی بیشتر آن به دانش‌پژوهان جوان کشور دعوت ایشان را پذیرفتم.

درباره زحمتی که آقای سرزعی متقبل شده‌اند سه نکته مهم قابل ذکر است، دو نکته نخست مربوط است به دقت نظر مترجم در انتخاب موضوع و مولف کتاب و نکته سوم اشاره به چالش‌های ویژه مترجم در برگردان کتاب به زبان فارسی دارد.

موضوع کتاب، روان‌شناسی تصمیم‌گیری است. بنیان‌گذار این قلمرو پژوهشی در اقتصاد و مدیریت، دانشمند فقید و نخستین برنده جایزه نوبل در اقتصاد، هربرت سایمون است. سایمون نتایج پژوهش‌های خود درباره رفتار واقعی مدیران در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمانی را نخستین بار در سال ۱۹۴۵ در کتابی با عنوان «رفتار اداری» انتشار داد. کتاب مذکور از بدو انتشار در شمار منابع علمی مهم دانش مدیریت درآمد. نظریه سایمون در زمینه روان‌شناسی تصمیم‌گیری که تحت عنوان «منطق‌گرایی محدود» و «انتخاب رضایت‌بخش» (در برابر مدل بهینه‌سازی) بیان شده است تاکنون اهمیت خود را حفظ کرده است. پس از سایمون تعداد دیگری از دانشمندان مدیریت، روان‌شناسی و اقتصاد، پژوهش در این زمینه را ادامه دادند. در پرتو این پژوهش‌ها بسیاری از زوایای تاریک و ابعاد مبهم فرایند تصمیم‌گیری روشن شده است.

یکی از مباحث جالب و تازه روان‌شناسی تصمیم‌گیری که از پیگیری و توسعه مطالعات سایمون نشأت گرفته است، موضوعی است که با عنوان «قضایات‌های هیوربستیک» معرفی شده است. پیشگام پژوهش در این زمینه را می‌توان دانیل کانمان، استاد دانشگاه پرینستون و آموس تورسکی، استاد فقید دانشگاه استنفورد دانست. این دو پژوهشگر در مطالعات خود نشان دادند که در عمل و در محیط واقعی کار، مدیران از راه محدود کردن دامنه جستجو و معیارهای انتخاب

و تکیه بر محاسبات ساده (سرانگشتی) به ساده‌سازی فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازند. در این میان آنان دریافتند که قضاوت‌های هیوربستیک معمولاً با خطاهای سیستماتیکی همراه است که می‌تواند آثار نامطلوب سازمانی داشته باشد. اهمیت این یافته‌ها زمانی معلوم می‌شود که در نظر آوریم قضاوت‌های هیوربستیک بیشتر از سوی سیاستمداران و مدیران سطوح بالای سازمان‌ها که تصمیم‌های آنان شعاع عمل گسترده‌ای دارد، صورت می‌گیرد. کوشش این پژوهشگران این بوده است که با گسترش دامنه آگاهی از خطاهای هیوربستیک، راه‌های پیشگیری از آن‌ها را به تصمیم‌گیران نشان دهند. دانیل کانمان نیز همچون هربرت سایمون به خاطر گشودن قلمرویی جدید در مبحث تصمیم‌گیری در سال ۲۰۰۲ به دریافت جایزه نوبل نایل شد. متأسفانه قبل از این تاریخ همکار پژوهشگر وی آموس تورسکی در سن ۵۹ سالگی جهان را بدرود گفته بود.

ماکس بیزرمن، استاد سابق دانشگاه معتبر نورث وسترن و استاد کنونی دانشگاه هاروارد، نیز از جمله اندیشمندانی است که در طول بیست و پنج سال گذشته، همچون کانمان و تورسکی، به گسترش دامنه پژوهش در زمینه قضاوت‌های هیوربستیک، کشف خطاهای سیستماتیک این نوع قضاوت‌ها و نشان دادن آثار سازمانی آن پرداخته است. یافته‌های پژوهشی بیزرمن و همکاران وی، به درک بهتر فرایندها و خطاهای هیوربستیک در زمینه‌های مذاکره، اخلاق کسب و کار و آگاهی مدیران کمک شایانی کرده است. در کتاب حاضر، بیزرمن ضمن معرفی دستاوردهای پژوهشی پیشینیان، به تشریح تجارب علمی و یافته‌های جدید خود می‌پردازد. این کتاب از سال ۱۹۸۱ تاکنون هفت بار تجدید چاپ شده و هر بار مطالب جدیدی به آن افزوده شده است.

مباحث مرتبط با روان‌شناسی تصمیم‌گیری که در آن محدودیت‌های شناختی و اطلاعاتی تصمیم‌گیران مورد تحقیق قرار می‌گیرد، در برنامه‌های درسی رشته مدیریت در کشور ما کمتر به چشم می‌خورد. ادبیات تصمیم‌گیری رشته مدیریت در ایران بیشتر به معرفی مدل‌های تجویزی مبتنی بر فرضیه «انتخاب بهینه» می‌پردازد، که از پشتوانه پژوهشی کافی برخوردار نیست. از این رو کوشش آقای سرزعیم در معرفی مبحثی چون قضاوت‌های هیوربستیک کاری به واقع قابل تحسین و درخور تشکر است. این کوشش و توجه یقیناً از این باور نشأت گرفته است که بدون شناخت علمی «هست‌ها» نمی‌توان به تجویز «بایدها» پرداخت.

ماکس بیزرمن پژوهشگری است با قدرت بیانی شایان تحسین. او می‌تواند مفاهیم پیچیده علمی را به زبان نسبتاً ساده ارائه کند و با توسل به این شیوه و استفاده از قضایا و مثال‌های جالب، خواننده را به موضوع علاقه‌مند کرده به دنبال خود بکشاند. به این دلیل کتاب بیزرمن، مانند گزارش‌های پژوهشی دیگر، متنی است که درک کامل آن برای دانشجویان در بسیاری موارد نیازمند کمک استاد است. بیزرمن نیز مانند پیشینیان خود برای معرفی مفاهیم جدید و بی‌سابقه، ناگزیر واژه‌های جدیدی را ابداع و یا اقتباس کرده است. درک چنین واژه‌هایی به تنهایی و بدون مراجعه به متن

و فهم مطلب، مقدور نیست. به کلام دیگر در بسیاری از موارد با مراجعه به واژه‌های به کار گرفته شده از سوی مؤلف نمی‌توان به درک مفهوم مورد نظر وی رسید. برعکس از راه درک و هضم مفهوم باید چرایی انتخاب واژه را دریافت. این مشکل جزئی از دشواری‌های درک گزارش‌های پژوهشی است که خوشبختانه دانش‌پژوهان با آن آشنایی کافی دارند.

آقای سرزعیم نیز مانند مؤلف کتاب از مهارت‌های ارتباطی چشم‌گیری برخوردارند. ایشان نیز در تحلیل مفاهیم پیچیده علمی برای خوانندگان روزنامه‌های اقتصادی، با مهارت از سبک ساده‌نویسی استفاده می‌کنند. در برگردان کتاب بی‌زمن همین شیوه را دنبال کرده‌اند. سعی ایشان این بوده است که با جملات ساده و با یافتن معادل‌های مناسب و نسبتاً آشنا برای واژه‌های تخصصی کتاب، راه درک بهتر مطالب این کتاب مهم را برای خوانندگان هموار کنند. مع‌هذا به علت تازگی و تنوع مفاهیم و محدودیت‌های زبان فارسی، در برخی موارد ناچار به استفاده از واژه‌ها و عباراتی شده‌اند که برای خواننده آشنا نیست. برای فهم چرایی گزینش واژه‌های معادل از سوی مترجم نیز در برخی موارد لازم است خواننده نخست با مراجعه به متن، درکی عمیق از مطلب پیدا کند. با این وصف می‌توان گفت خواننده ایرانی در پاره‌ای موارد برای هضم مطالب کتاب دشواری مضاعفی دارد. با عنایت به این دشواری‌های احتمالی، آقای سرزعیم نخستین متن ترجمه میان گروهی از دانش‌آموختگان رشته مدیریت توزیع کردند تا با دریافت بازخورد از آنان، روان بودن ترجمه را قبل از انتشار، مورد آزمون و در پاره‌ای موارد مورد تجدید نظر دهند. در پایان کتاب نیز برای سهولت مراجعه به متن اصلی، فرهنگ جامعی از معادل‌های منتخب خود برای واژگان تخصصی کتاب را ارائه کرده‌اند. با این تدابیر یقیناً درک کتاب برای دانش‌پژوهان جوان آسان‌تر شده است. امید است که حرکت پیشگام آقای سرزعیم در معرفی قلمروهای پژوهشی مهم اما نسبتاً ناشناخته دانش مدیریت به دانشجویان الهام‌بخش دیگر مترجمین و نویسندگان علمی کشور باشد.

**دکتر فریدون آذرهوش**





# فصل اول

## مقدمه‌ای بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی

در ۱۶ اکتبر سال ۲۰۰۱، شرکت انرون<sup>۱</sup> که معاملات انرژی انجام می‌داد، اعلام کرد که در فصل سوم سال ۲۰۰۱ زیان ۶۱۸ میلیون دلاری داشته و میزان درآمد خود را در سه سال گذشته، ۲۰ درصد بیش از مقدار واقعی اعلام کرده است. شرکت انرون با زمینه‌چینی اندرو فاستو<sup>۲</sup> مدیر مالی سابق خود و با استفاده از شراکت خارج از ترازنامه، توانسته بود بدهی خود را پنهان نگاه دارد تا قیمت سهامش بالا رود. درز این افشاح مالی و علنی شدن نقش حسابرس آن، شرکت آرتوراندرسن، به تیتیر صفحه اول روزنامه‌های سراسر کشور آمریکا تبدیل شد. بلافاصله قیمت سهام انرون سقوط کرد و این شرکت، بزرگ‌ترین نمونه ورشکستگی شرکتی در تاریخ آمریکا شناخته شد. سهامداران و کارمندان پیشین این شرکت که مجبور به ترک کار بدون دریافت هرگونه حق بازنشستگی شده بودند، دعاوی متعددی را علیه انرون و خصوصاً اندرسن در خصوص رفتار فریب‌دهنده در دادگاه‌ها مطرح کردند. این سوال که «حسابرسان کجا بودند؟» ورد زبان رسانه‌ها شده بود. در مارس ۲۰۰۲، وزارت دادگستری آمریکا علیه اندرسن، به دلیل کارشکنی در مسیر عدالت و نابود کردن اسناد مربوط به انرون، ادعای تنظیم کرد. این اتفاق در بخش حسابرسی شرکت، واقع در هوستون دقیقاً زمانی رخ داده بود که کمیته پیگیری بورس و اوراق بهادار مشغول تحقیق بود.

دغدغه اندرسن فقط محدود به انرون نبود. در ژوئن سال ۲۰۰۱، کمیته بورس و اوراق بهادار علیه اندرسن به دلیل انتشار گزارش نادرست در مورد وضعیت «شرکت مدیریت پساب‌ها»<sup>۳</sup> و پنهان کردن اقدامات نادرست مسئولین قبلی این شرکت شکایت کرده بود. اندرسون همچنین با سوالات دیگری در مورد حسابرسی‌های قبلی‌اش در شرکت «سان بیم» و «بنیاد باپتیست‌های آریزونا»<sup>۴</sup> هم روبرو بود. در ژوئن سال ۲۰۰۲، اندرسن به دلیل آنچه کارشکنی در اجرای عدالت خوانده می‌شد

1. Enron
2. Andrew Fastow
3. Waste Management Inc.
4. Sunbeam and the Baptist Foundation of Arizona

مجرم شناخته شد. ساعتی بعد، اندرسن خاتمه همه فعالیت‌های حسابرسی خود را اعلام کرد. به این ترتیب شرکتی که سال‌ها دارای ارج و منزلت فراوانی بود به کلی فرو پاشید. شرکای حسابرسی در شرکت اندرسن همانند همه افراد کلیدی شرکت‌های حسابرسی که به دلیل اهمال کاری‌های مشابه مجرم شناخته می‌شوند، افراد بسیار باهوشی هستند. من همچنین برخلاف شواهد مربوط به نبود کردن اسناد و مدارک در این شرکت، معتقدم اکثر پرسنل آن، انسان‌هایی صادق و درستکار هستند. چگونه ممکن است شرکتی تا این اندازه مشهور که آوازه درستکاری و هوشمندی آن فراگیر بود، قادر به درک این مسئله نباشد که بسیاری از مشتریان اش اطلاعات درآمدی خود را به اندازه صدها میلیون دلار غلط ارائه می‌کردند؟ به نظر منتقدین این حرفه، اهمال کاری و همچنین فساد برخی حسابرسان عامل اصلی این مسئله است. بحث من این است که کوتاهی‌های حسابرسی به ندرت ناشی از تبانی حساب شده میان حسابرسان و مشتریان است. در اکثر مواقع سوگیری‌های سیستماتیک در قضاوت ما انسان‌ها، عامل اصلی چنین خطاهایی است.

اگرچه من در حالی که از مزیت بازنگری به گذشته در مورد انرون بهره‌مند هستم این مطالب را می‌نگارم (فصل ۲ را ببینید)، اما در ویرایش‌های قبلی کتاب نیز تحلیل مشابهی در مورد شرکت‌های فارمور و کوپرز و لیبراند<sup>۱</sup> عرضه کردم. افزون بر این در سال ۱۹۹۷ من و همکار نویسنده‌ام مشترکاً مقاله‌ای تحت عنوان «امکان ناپذیری استقلال حسابرس» منتشر کردیم و در آن این بحث را مطرح ساختیم که در هنگام ارزیابی رسوایی‌های حسابرسی نباید صرفاً بر فساد حسابرسان تمرکز نمود. به نظر ما سوگیری‌ها نه تنها وقتی که حسابرسان قضاوت‌های خود را گزارش می‌دهند، بلکه مدت‌ها قبل از آن یعنی در مرحله ناخودآگاه که تصمیمات اتخاذ می‌شوند، به شکلی ناخودآگاه به وجود می‌آیند. به همین دلیل، این جمله را در آن مقاله آوردیم که «خطاهای حسابرسی، محصول طبیعی روابط میان حسابرس - مشتری هستند». در آن زمان همچون اکنون نظر من این بود که «در چنین ترتیبات نهادینه شده‌ای، به لحاظ روانی برای حسابرسان غیرممکن است تا بی‌طرفی خود را کاملاً حفظ کنند. لذا حتی درست‌کارترین حسابرسان نیز امکان گریز از خطاهای حسابرسی را ندارند». (بیزرمن، مورگان و لوونشتاین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). من در سال ۲۰۰۱، دیدگاه خود در مورد استقلال حسابرسان را در نشست کمیته بورس و اوراق بهادار که به همین موضوع اختصاص داشت، مطرح کردم.

دیدگاه من در مورد غیرممکن بودن استقلال حسابرسان، مبتنی بر تحقیقات روان‌شناسی متعددی است که در زمینه «سوگیری‌های خادم خویش<sup>۳</sup>» انجام شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که

1. Phar-Mor and Coopers and Lybrand
2. Bazerman, Morgan and Lowenstein
3. Self-serving bias

وقتی از افراد حرفه‌ای خواسته می‌شود تا قضاوت‌های بی‌طرفانه داشته باشند، ناخودآگاه این قضاوت‌ها به شدت به سمت منافع شخصی سوگیری پیدا می‌کنند. انسان‌ها به تشکیل ترجیحات به نفع نتیجه معینی تمایل دارند و سپس این ترجیح خود را به نام انصاف توجیه می‌کنند. فصل هشتم این کتاب، شواهد قابل توجهی عرضه خواهد کرد که به لحاظ روان‌شناختی، حفظ بی‌طرفی برای حسابرسان غیرممکن است. حتی در درست‌کارترین شرکت‌های حسابرسی، وقوع خطاهای حسابرسی غیرقابل اجتناب است. انتظار قضاوت بی‌طرفانه از یک حسابرس که توسط مشتریان به خدمت گرفته می‌شود، غیرواقع‌بینانه است. البته ممکن است برخی، عامدانه گزارش‌های غلطی تهیه کنند، اما سوگیری‌ها عمدتاً به شکل ناخودآگاه و غیرعمدی در هنگام شکل‌گیری قضاوت‌ها رخ می‌دهند. وقتی از افراد خواسته می‌شود تا تصمیم‌گیری‌های بی‌طرفانه داشته باشند، قضاوت‌ها به شکل ناخودآگاه و البته قدرتمندی در جهتی شکل می‌گیرند که هم‌راستا با منافع شخصی فرد باشند. سوگیری‌های خودخدمتی واقعاً وجود دارند؛ چرا که انسان‌ها پردازش‌گران اطلاعات ناقص هستند. یکی از مهم‌ترین عوامل عینی که بر فرآیند تحلیل اطلاعات اثرگذار است، منافع شخصی است. انسان‌ها معمولاً آنچه را که به نفع خودشان است با آنچه که اخلاقی و منصفانه است، اشتباه می‌گیرند.

انرون، تنها موردی نیست که می‌توان عامل اصلی فاجعه را اشتباه در تصمیم‌گیری‌ها دانست. تصمیم‌های غلط نقش مهمی در ضعف نظام امنیت هوایی آمریکا داشت که به تروریست‌ها اجازه داد تا در یازدهم سپتامبر ۲۰۰۱ از هواپیماها به عنوان سلاح استفاده کنند. دولت آمریکا می‌دانست که تروریست‌ها می‌خواهند در راه آرمان خود کشته شوند و در عین حال از آمریکا منزجر هستند. سازمان تجارت جهانی، در سال ۱۹۹۳، یک بار هدف بمب‌گذاری قرار گرفته بود. تروریست‌ها در سال ۱۹۹۴ یک هواپیمای متعلق به خط هوایی فرانسه را ربوده و تلاش کرده بودند تا از آن به عنوان موشکی علیه برج ایفل استفاده کنند. در سال ۱۹۹۵، تروریست‌ها تلاش ناموفقی برای ربودن ۱۲ هواپیمای آمریکایی از آسیا به طور هم‌زمان صورت دادند. علاوه بر آن، همه می‌دانستند که چگونه می‌توان به راحتی همراه با چاقوهای شخصی سوار هواپیما شد و از آن‌ها به عنوان سلاح استفاده کرد. در سال ۱۹۹۷، کمیته امنیت هوایی که توسط آل‌گور منصوب شده بود، تمام این اطلاعات را در کنار هم قرار داد و نشان داد که این سیستم دارای ایرادهای زیادی است. باز با این حال به رغم علائم هشداردهنده فراوان، دولت کلینتون اقدامی در جهت بهبود امنیت پروازها انجام نداد.

در تابستان سال ۲۰۰۱، دولت جدید بوش اطلاعات مختلفی مبتنی بر وقوع برخی تهدیدها در آینده نزدیک دریافت کرد. یکی از آن‌ها، گزارش روزانه مشهور رئیس جمهور در ششم آگوست سال ۲۰۰۱ بود که می‌گفت؛ «بن لادن مصمم است تا به آمریکا حمله کند». اما بعدها رئیس

جمهور گفت: «من اگر می‌دانستم که قرار است به آمریکا حمله کنند، کوه‌ها را جابه‌جا می‌کردم تا مانع آن شوم» (نیویورک تایمز، ۱۸ آوریل ۲۰۰۴، صفحه ۱). متأسفانه تروریست‌ها پیشاپیش برنامه کاری خود را اعلام نمی‌کنند. روسای جمهور ما به همراه مشاورین خود باید برای این مسئله تدابیری بیاندیشند.

من ادعا نمی‌کنم که در دولت کلینتون یا دولت بوش یا آژانس‌های اطلاعاتی کسانی می‌دانستند که قرار است از چهار هواپیما برای حمله به نیویورک و واشنگتن استفاده شود تا برج‌های دوقلوی تجارت جهانی را فرو ریزند و به پنتاگون حمله کنند و هزاران نفر کشته شوند؛ اما رهبران ما همه اطلاعات لازم برای فهم این مسئله که در سیستم امنیت پرواز نقایصی وجود دارد را در اختیار داشتند (بیزمن و واتکینز، ۲۰۰۴). هر تحلیل منطقی به این نتیجه می‌رسید که باید درهای کابین اتاق خلبان‌ها در همه هواپیماهای ایالات متحده کاملاً بسته باشد و ورود چاقو و هر سلاح دیگری به هواپیما ممنوع شود.

چرا این کار و دیگر اقدامات ضروری امنیتی انجام نشد؟ امروزه می‌دانیم که سازمان سیا و پلیس فدرال، ارتباط کارآمدی با هم نداشتند. ما همچنین می‌دانیم که خطوط هوایی و سازمان صنفی مربوط به آن‌ها، میلیون‌ها دلار صرف ریزنی کردند تا دولت، سیستم امنیت پرواز را ارتقا ندهد؛ چرا که تصور می‌کردند انجام این کار هزینه زیادی به دنبال خواهد داشت و موجب واکنش منفی مسافری از خدمات آن‌ها خواهد شد. اما این مشکل تا حدود زیادی به خاطر سوگیری‌های سیستماتیک در فرآیند تصمیم‌گیری افراد موثر در موقعیت رهبری به وجود آمد. کتاب اخیر من و مایکل واتکینز<sup>۱</sup> تحت عنوان «شگفتی‌های قابل پیش‌بینی<sup>۲</sup>»، به بحث در مورد این مسئله می‌پردازد که ما انسان‌ها ذاتاً تمایل داریم که خیال‌بافی‌های مثبت را حفظ کنیم، تفسیرهای خود خدمتی ارائه کنیم، شواهد تحقیقی را کم‌ارزش تلقی کنیم و شواهد کاملاً در دسترس و اطلاعات مرتبط با «شگفتی‌های قابل پیش‌بینی»<sup>۳</sup> ۱۱ سپتامبر را نادیده بگیریم. در این کتاب به تفصیل نشان خواهیم داد که چگونه این سوگیری‌ها، قضاوت همه افراد حرفه‌ای را به شیوه منظمی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هدف اصلی من در این کتاب روشن کردن خطاهای رایجی است که حتی افراد باهوش به شکل منظمی مرتکب می‌شوند. خطاهایی که می‌توانند تا حدودی پدیده ۱۱ سپتامبر، سقوط انرون و همچنین بحران‌های روزانه در سازمان‌هایی که شما را احاطه کرده‌اند، را توضیح دهند. چه توصیه‌هایی برای اندرسون، کمیته بورس و اوراق بهادار و هیئت مدیره اخلاق‌اندیش این شرکت وجود دارد؟ چه توصیه‌هایی برای تیم بوش و سازمان سیا داریم؟ این کتاب تعدادی از

1. Michael Watkins  
2. Predictable Surprise

سوگیری‌های شناختی قابل پیش‌بینی و محتمل را که بر قضاوت‌های حساب‌رسان، مسئولین دولتی و خود شما نیز تأثیرگذار هستند، معرفی می‌کند. این کتاب با تشخیص سوگیری‌های شناختی و پیشنهاد استراتژی‌هایی در جهت غلبه بر آن‌ها، مهارت‌هایی در اختیار افراد اجرایی می‌گذارد تا قضاوت خود را بهبود بخشند. با شناخت سوگیری‌هایی که در الگوهای تصمیم‌گیری وجود دارد و محدود کردن این سوگیری‌ها، شما تصمیم‌گیران بهتری خواهید شد و بهتر می‌توانید خود، خانواده و سازمان خود را از خطاهای اجتناب‌پذیر حفاظت کنید.

## آناتومی تصمیم

مقصود از قضاوت، جنبه‌های شناختی فرآیند تصمیم‌گیری است. برای درک کامل مقوله قضاوت، نیازمند آن هستیم تا اجزاء فرآیند 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 که 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» می‌گردید که قرار است شرکت شما ظرف ۱۵ ماه آینده به بازار معرفی کند. چگونه فرد مناسب را استخدام خواهید کرد؟

به عنوان مالک یک شرکت سرمایه‌خطرپذیر<sup>۱</sup>، 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 که شما مسئول خرید و تملک در یک شرکت بزرگ هستید و این شرکت تمایل دارد تا یک شرکت کوچک یا متوسط در صنعت نفت را به تملک خود درآورد. اگر چنین بنگاه‌هایی وجود داشته باشند، پیشنهاد می‌کنید که چه سائز بنگاهی خریداری شود؟

وجه اشتراک این سناریوها چیست؟ هر کدام از این‌ها شامل یک مسئله است و هر مسئله دارای جواب‌های بدیل است. اجازه دهید تا شش گامی را که شما باید به صراحت یا به طور ضمنی برای هنگام تصمیم‌گیری عقلایی به هر سناریو بردارید بر شماریم:

مسئله را تعریف کنید. در هر کدام از این چهار سناریو، مسئله به خوبی ترسیم شده است. با این حال در اغلب موارد، مدیران بدون این که درک درستی نسبت به مسئله داشته باشند، عمل

می‌کنند. همین امر موجب می‌شود تا آن‌ها مسئله غلطی را حل کنند. قضاوت دقیق برای شناخت و تعریف مسئله لازم است. مدیران معمولاً به این شکل مرتکب خطا می‌شوند: الف) مسئله را بر حسب راه‌حل پیشنهادی تعریف می‌کنند. ب) مسئله بزرگ‌تری را نادیده می‌گیرند. ج) مسئله را بر حسب عوارض آن تشخیص می‌دهند. هدف ما باید حل کردن مسئله باشد نه اینکه صرفاً عوارض موقتی آن را از بین ببریم.

معیارها را مشخص کنیم. اغلب تصمیمات منوط به آن هستند که تصمیم‌گیران در آن واحد بیش از یک هدف را محقق سازند. وقتی ماشینی را خریداری می‌کنید، می‌خواهید اولاً در مصرف بنزین آن حداکثر صرفه‌جویی انجام شود، هزینه‌هایش حداقل گردد، راحتی آن حداکثر باشد و غیره. یک تصمیم‌گیر عقلایی همه معیارهای مرتبط در فرآیند تصمیم‌گیری را شناسایی خواهد کرد. به معیارها وزن می‌دهد. از نظر یک تصمیم‌گیر، معیارها اهمیت یکسانی ندارند. تصمیم‌گیران عقلایی وزن نسبی‌ای را که به هر کدام از معیارهای شناسایی شده می‌دهند، می‌دانند (برای مثال، اهمیت نسبی صرفه‌جویی در مصرف سوخت در مقایسه با هزینه راحتی خودرو).

ایجاد گزینه‌ها. گام چهارم در فرآیند تصمیم‌گیری منوط به شناسایی اقدامات ممکن است. تصمیم‌گیران معمولاً بیش از حد لازم برای یافتن گزینه‌های گوناگون زمان صرف می‌کنند، همین امر مانعی برای تصمیم‌گیری موثر به وجود می‌آورد. یک جستجوی بهینه باید تا زمانی ادامه یابد که هزینه جستجوی بیشتر، با نرخی بیشتر از منافع جستجوی بیشتر یعنی اطلاعات جدیدتر رشد کند.

هر گزینه را بر حسب هر معیار نمره‌دهی کنید. هر کدام از جواب‌های بدیل با چه دقتی به هر معیار مشخص شده خواهند رسید؟ نمره هر گزینه بر حسب هر معیار چقدر خواهد شد؟ معمولاً این مرحله سخت‌ترین مرحله فرآیند تصمیم‌گیری است؛ چرا که معمولاً منوط به پیش‌بینی حوادث آینده است. تصمیم‌گیر منطقی باید بتواند با دقت خوبی پیامدهای محتمل از گزینش هر کدام از راه‌حل‌های بدیل را بر حسب معیار شناسایی شده ارزیابی کند.

تصمیم بهینه را محاسبه کنید. به طور ایده‌آل، بعد از آنکه همه پنج گام قبل برداشته شد، فرآیند محاسبه تصمیم بهینه شامل اقدامات زیر خواهد شد: الف) ضرب نمرات مرحله پنجم در وزن هر معیار، ب) جمع نمرات به‌دست آمده از ضرب اهمیت معیار در نمره گزینه برای تک‌تک گزینه‌ها، ج) انتخاب گزینه‌ای که بیشترین نمره را کسب کرده است.

مدل تصمیم‌گیری که ارائه شد، فرض را بر این می‌گذارد که ما این شش مرحله را کاملاً عقلایی طی می‌کنیم. به این ترتیب، فرض می‌شود که تصمیم‌گیران (۱) مسئله را دقیق تعریف می‌کنند، (۲) همه معیارها را شناسایی می‌کنند، (۳) همه معیارها را بر حسب ترجیحات خود به درستی وزن می‌دهند، (۴) همه گزینه‌های مرتبط را می‌شناسند، (۵) هر گزینه را بر حسب هر معیار به درستی

ارزیابی می‌کنند و ۶) محاسبات را کاملاً دقیق انجام می‌دهند و گزینه‌ای که بیشترین ارزش را می‌آورد به درستی انتخاب می‌کنند.

نکته خاصی در این شش گام نیست. محققین مختلف گام‌های گوناگونی را معرفی کرده‌اند که معمولاً هم‌پوشانی زیادی دارند. به عنوان مثال، در یک کتاب جالب در زمینه تصمیم‌گیری عقلایی، هاموند و کینی و رعیفا<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) هشت گام را پیشنهاد کردند: ۱) روی مسئله درستی کار کنید، ۲) اهداف خود را مشخص کنید، ۳) گزینه‌های تخیلی تهیه کنید، ۴) پیامدها را حدس بزنید، ۵) با بده‌بستان‌ها دست و پنجه نرم کنید، ۶) عدم اطمینان‌ها را تعریف کنید، ۷) در مورد میزان تحمل ریسک خود خوب فکر کنید، ۸) تصمیمات مرتبط را در نظر بگیرید. هر دو لیست، ترتیب مفیدی برای فکر کردن در مورد اینکه فرآیند بهینه تصمیم‌گیری به چه شکل است، فراهم می‌کنند.

## سیستم ۱ و سیستم ۲ فکر کردن

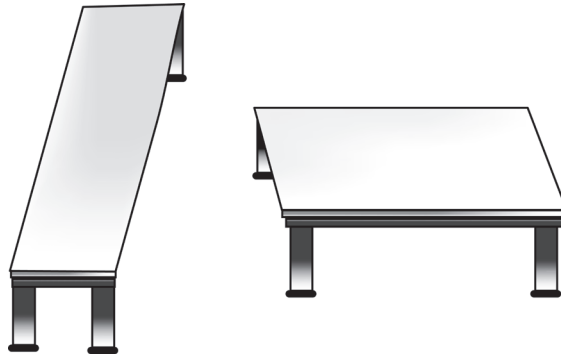
آیا انسان‌ها در عمل به شکل منطقی و مطابق با آن‌روالی که ترسیم کردیم، استدلال می‌کنند؟ گاهی اوقات بله، اما اغلب اوقات نه. استانویچ و وست<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) تفکیکی مفید میان کارکرد سیستم ۱ و سیستم ۲ نظام شناختی قائل شدند. سیستم ۱ فکر کردن، ناظر بر نظام شهودی ما است که نوعاً سریع، خودکار، بدون زحمت، پوشیده و همراه با احساسات است. ما در اکثر تصمیم‌گیری‌های زندگی خود از سیستم ۱ فکر کردن استفاده می‌کنیم. در مقابل، سیستم ۲ ناظر بر شیوه استدلالی است که کندتر، آگاهانه، پرزحمت، آشکار و منطقی است (کاهنمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). گام‌های منطقی‌ای که هاموند، کینی و رعیفا در بالا معرفی کردند، نمونه‌ای از سیستم ۲ فکر کردن است. هر چه افراد گرفتارتر و شتاب‌زده‌تر باشند، مسائل بیشتری در ذهن خود خواهند داشت و بیشتر به سیستم ۱ فکر کردن تکیه می‌کنند. آهنگ پرشتاب زندگی مدیریتی نشان می‌دهد که مدیران اغلب بر سیستم ۱ فکر کردن متکی هستند (چوق<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). معلوم است که برای هر تصمیمی در زندگی روزمره نیاز نیست تا فرآیند ۲ فکر کردن را به کار گیریم. در اغلب شرایط، سیستم ۱ فکر کردن کاملاً کافی است. به عنوان مثال، این فکر که وقتی خریدهای روزمره را از سوپرمارکت انجام می‌دهیم استدلال کاملاً منطقی انجام دهیم، غیرعملی خواهد بود. اما سیستم ۲ فکر کردن باید آشکارا در تصمیم‌گیری‌های مهم ما تأثیرگذار باشد. یکی از اهداف اصلی مدیران باید تشخیص این امر باشد که در کدام شرایط باید از تصمیم‌گیری شهودی مبتنی بر سیستم ۱ فکری به سیستم ۲

1. Hammond, Keeney and Raiffa
2. Stanovich and West
3. Kahneman
4. Chugh



تفکر منطقی‌تر تغییر موضع دهند.

بسیاری از خوانندگان اعتماد زیادی به شهود خود یا همان سیستم ۱ فکر کردن دارند. به منظور این‌که برای مطالب بعدی کتاب که عمدتاً برای به چالش کشیدن این اعتماد به نفس است، آماده شوید، تصویر زیر از کتاب شپارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) را در نظر بگیرید.



من مطمئنم که شما همانند اکثر مردم تصور می‌کنید که میز سمت راست مربع‌تر از میز سمت چپ است؛ چرا که میز سمت چپ درازتر و لاغرتر به نظر می‌آید. بله، سیستم ۱ فکری شما، شما را به اشتباه انداخته است همان‌گونه که اکثر افراد را در این مورد به اشتباه می‌اندازد. به حرف من باور ندارید؟ سیستم ۲ فکری خود را امتحان کنید: برگه‌ای روی هر نقاشی بگذارید و بالای هر میز را اندازه بگیرید. سپس این اندازه را با اندازه میز دیگر مقایسه کنید. متوجه خواهید شد که چگونه شهودتان شما را به اشتباه انداخته است.

در این کتاب، من دلایل متعدد دیگری برای زیر سوال بردن درک شهودی شما مطرح خواهم کرد. حتی باهوش‌ترین افراد نیز خطاهای قضاوت سیستماتیک و مشابهی را مرتکب می‌شوند. این خطاها یا سوگیری‌ها، بیشتر در سیستم ۱ فکر کردن رخ می‌دهد تا سیستم ۲. هم‌زمان هر فرآیند سیستم ۲ از برخی ورودی‌های سیستم ۱ فکر کردن استفاده خواهد کرد. در واقع، هر دو سیستم غالباً همراه با یکدیگر کار می‌کنند، به این صورت که پاسخ اولیه و سریع سیستم ۱ با تفکر عمیق‌تر سیستم ۲ اصلاح می‌شود. البته گاهی اوقات، سیستم ۲ فکر کردن چندان هم تعدیل نمی‌شود. به عنوان مثال، دیده شده که انسان‌ها از خوردن شکری که از کانتینری که روی آن نوشته شده «مواد سمی» پرهیز می‌کنند، با وجود اینکه خود آن‌ها این کلمه را روی این کانتینر نوشته بودند و به چشم خود دیده بودند که داخل این کانتینر شکر ریخته شده است (روزین، مارکویت و

1. Shepard

راس<sup>۱</sup>، (۱۹۹۰). سیستم ۱ فکر کردن به شکل شهودی اما غلط، افراد را به پرهیز از مزه کردن شکر می‌کشانند. حتی بعد از به کارگیری سیستم ۲ فکر کردن؛ یعنی عقلایی فکر کردن، باز هم افراد از خوردن چیزی که منطقی‌تر است، احتراز می‌کنند. به دلیل وجود این سیستم‌های فکری دوگانه، سوگیری‌هایی که مورد بحث قرار خواهند گرفت همه تصمیم‌گیری‌های ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ما می‌توانیم شرایطی را شناسایی کنیم که در آن شرایط این سوگیری‌ها اثرات مخربی به دنبال می‌آورد.

### محدوده‌های تصمیم‌گیری

در این کتاب، اصطلاح عقلانیت ناظر بر فرآیند تصمیم‌گیری است. البته با این فرض که انتظار می‌رود وجود ارزیابی صحیح از ارزش‌ها و ترجیحات تصمیم‌گیر نسبت به ریسک، به طور منطقی به نتیجه مطلوب و بهینه منتهی شود. مدل عقلانی مبتنی بر مفروضاتی است که تجویز می‌کنند چگونه تصمیم‌گیری باید صورت گیرد به جای اینکه توضیح دهند عملاً چگونه تصمیم‌گیری انجام می‌شود. سایمون (۱۹۵۷، مارچ و سایمون<sup>۲</sup>، ۱۹۵۸) در مقاله‌ای که موجب انتخاب وی برای جایزه نوبل شد، این نکته را مطرح کرد که قضاوت‌های افراد از حیث عقلانیت محدود است و ما فرآیند تصمیم‌گیری را از طریق تبیین آنچه واقعاً عمل می‌شود نسبت به آنچه که عقلاً باید انجام شود، بهتر می‌فهمیم. در حالی که چارچوب عقلانیت محدود، به انسان‌ها به این چشم می‌نگرد که تلاش می‌کنند تا تصمیمات عقلایی اتخاذ کنند، به این نکته نیز اعتراف می‌کند که تصمیم‌گیران معمولاً فاقد اطلاعات مهم و ضروری برای تعریف مسئله، معیارهای مرتبط، و مسائلی مانند آن هستند. محدودیت‌های زمانی و هزینه‌ای، کمیت و کیفیت اطلاعات در دسترس را محدود می‌کند. مضافاً، تصمیم‌گیران معمولاً بخش نسبتاً کمی از اطلاعات را در حافظه مورد استفاده خود حفظ می‌کنند. در نهایت اینکه محدودیت‌هایی که بر فهم و درک ما وجود دارد، توانایی تصمیم‌گیران برای محاسبه دقیق انتخاب بهینه از میان اطلاعات موجود را محدود می‌کند. در مجموع، این محدودیت‌ها، تصمیم‌گیران را از گرفتن تصمیمات بهینه‌ای که در مدل‌های تصمیم‌گیری عقلایی تعریف می‌شود، باز می‌دارد. تصمیمات غیرعقلانی که معمولاً اتخاذ می‌شود، ناشی از تکیه به سوگیری‌های شهودی است که طیف وسیعی از پیامدهای ممکن را نادیده می‌گیرد. تصمیم‌گیران بهترین انتخاب را به نفع گزینه‌ای که قابل قبول یا منطقی به نظر می‌رسد نادیده می‌گیرند. به این شکل تصمیم‌گیران نسبت به تصمیم خود راضی می‌شوند. آن‌ها به جای اینکه همه گزینه‌های

1. Rozin, Markwith, and Ross

2. March and Simon



## Judgment in Managerial Decision Making

Max H. Bazerman

# مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری

مدیران در هر سازمانی به صورت مداوم در معرض تصمیمات متفاوتی درباره دینفعان، بازار، نیروی انسانی، سازمان و ... هستند و در بسیاری از مواقع بر مبنای شهود خود قضاوت می‌کنند. این در حالی است که عوامل متعددی سبب سوگیری و برداشت ناصحیح در قضاوت آنها می‌شود.

این کتاب راهنمای کاربردی و جامعی برای مدیران است که آنها را برای شناخت بهتر این سوگیری‌ها و غلبه بر آنها یاری می‌دهد تا کیفیت تصمیمات مدیریتی خود را افزایش دهند.

در کتاب پیش روی شما، قضاوت افراد در شرایط کاری مختلف مورد بررسی قرار گرفته و استراتژی‌های کاربردی برای ایجاد تغییر در فرآیند تصمیم‌گیری و بهبود این فرآیندها عرضه خواهد شد با این هدف که این استراتژی‌ها بخش دائمی رفتار شما گردد. در خلال کتاب، شما با مثال‌های متعددی از تمرین‌های تصمیم‌گیری و نمونه‌های واقعی روبرو خواهید شد که از خلال سال‌ها تدریس این موضوع توسط نویسندگان جمع‌آوری گردیده است. این مثال‌های عملی و عینی به شما کمک می‌کند تا کیفیت قضاوت‌های مدیریتی خود را ارتقا دهید.

این کتاب در دانشگاه‌های ممتاز آمریکا، مدارس بازرگانی و موسسه‌های سیاست‌گذاری و همچنین کلاس‌های روان‌شناسی و اقتصاد به طور وسیع مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین افرادی که در عرصه روان‌شناسی تصمیم‌گیری و اقتصاد رفتاری فعالیت می‌کنند، استقبال شایان توجهی از آن کرده‌اند.

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

ISBN: 978-600-6227-43-6



9 786006 227436