



نویسنده: آنی دوک

مترجم: مریم اصغرپور

ترجمه ویرا: لعیا نبی فر

ویراستار: حدیث معظمی

طراح جلد و صفحه آرا: رامین مهری

تایپوگرافی عنوان: محمدرضا پاک یاری

لینوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۴-۹

نوبت چاپ:

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## فهرست



۹	..... بهترین و بدترین تصمیمتان
۱۱	..... مقدمه
۲۳	..... فصل ۱. نتیجه‌نگری
۵۱	..... فصل ۲. همان‌طور که از قدیم گفته‌اند، پس‌نگری کامل نیست
۷۵	..... فصل ۳. چندجهانی‌تصمیم
۹۷	..... فصل ۴. اولویت، بازده و احتمال
۱۳۷	..... فصل ۵. تعیین هدف قطعی در آینده: قدرت دقت
۱۶۷	..... فصل ۶. پشت‌ورو کردن تصمیمات
۲۰۱	..... فصل ۷. رهایی از فلج تحلیلی
۲۴۹	..... فصل ۸. قدرت منفی‌اندیشی
۲۹۹	..... فصل ۹. بهداشت تصمیم
۳۳۷	..... پیوست: چک‌لیست‌ها
۳۴۵	..... یادداشت‌های فصل‌ها

## بهترین و بدترین تصمیمتان



☞ بهترین تصمیمتان در سال گذشته چه بود؟ به حرف دلتان گوش کنید و اولین چیزی را که به ذهنتان می‌آید بگویید. در ادامه درباره آن تصمیم توضیح دهید.

.....

.....

.....

.....

.....

☞ حالا بگویید بدترین تصمیمتان در سال گذشته چه بود؟ بازهم اولین چیزی را که به ذهنتان می‌آید بگویید. در ادامه درباره آن تصمیم توضیح دهید.

.....

.....

.....

.....

.....

☞ آیا بهترین تصمیمتان در نهایت نتیجه خوبی داشت؟ (دور یک مورد خط بکشید.)  
(x) (✓)

☞ آیا بدترین تصمیمتان در نهایت نتیجه نامطلوبی داشت؟ (دور یک مورد خط بکشید.)  
(x) (✓)

اگر شما هم مثل بیشتر مردم باشید، جوابتان به هر دو سؤال قبل بله بوده — و احتمالاً توضیحاتان درباره هر تصمیم، بیشتر از اینکه شرح فرایند تصمیم‌گیری باشد، شرح نتیجه آن تصمیم بوده است.

این تمرین را با صدها نفر انجام داده‌ام و نتیجه همیشه همین بوده است. وقتی از دیگران می‌پرسم بهترین تصمیمشان چه بوده است، بهترین نتیجه حاصل از تصمیماتشان را به من می‌گویند. وقتی از آنها می‌پرسم بدترین تصمیمشان چه بوده است، درباره بدترین نتیجه ناشی از تصمیماتشان صحبت می‌کنند.

کمی بعد به این تمرین برمی‌گردیم.


## مقدمه



هر روز هزاران تصمیم می‌گیرید که بعضی از آنها بزرگ و بعضی دیگر کوچک‌اند. بعضی از آنها، مثل انتخاب شغل، پیامدهای مهمی دارند و بعضی دیگر، مثل انتخاب چیزی که برای صبحانه می‌خورید، پیامد ناچیزی دارند.

هر نوع تصمیمی که پیش رویتان باشد، باید فرایندی برای تصمیم‌گیری ایجاد کنید که نه تنها کیفیت تصمیمتان را بهتر می‌کند، بلکه کمک می‌کند تصمیماتتان را دسته‌بندی کنید تا بتوانید تشخیص دهید کدام تصمیم‌ها بزرگ‌تر و کدام‌ها کوچک‌ترند.

چرا داشتن فرایندی باکیفیت برای تصمیم‌گیری این قدر مهم است؟ چون فقط دو چیز هست که وضعیت زندگی‌تان را تعیین می‌کند: شانس و کیفیت تصمیماتتان. شما فقط بر یکی از این دو مورد کنترل دارید. شانس، براساس تعریف، خارج از کنترلتان است. زمان و مکان تولدتان، اینکه ریاستان با بدخلقی سر کار می‌آید یا نه، اینکه کدام کارمند به درخواستتان برای پذیرش در کالج رسیدگی می‌کند - همه اینها خارج از کنترل شماست.

تنها چیزی که می‌توانید بر آن کنترل داشته باشید و بر آینده زندگی‌تان تأثیر دارد کیفیت تصمیماتتان است. 

چیزی که حتماً بر آن کنترل دارید، چیزی که می‌توانید آن را بهتر کنید، کیفیت تصمیماتتان است. و اگر تصمیمات بهتری بگیرید، احتمال روی دادن اتفاق‌های بهتر برای خودتان را بیشتر می‌کنید.

به نظر من این حرف اصلاً جای بحث ندارد: مهم است که فرایند تصمیم‌گیری‌تان را بهتر کنید، چون این فرایند تنها چیزی است که در تعیین کیفیت زندگی‌تان بر آن کنترل دارید.

هرچند اهمیت تصمیم‌گیری‌های خوب و باکیفیت بدیهی به نظر می‌رسد، مایهٔ تعجب است که فقط افراد معدودی می‌توانند واقعاً بگویند فرایند تصمیم‌گیری خوب چگونه است.

این موضوع چیزی است که در تمام دوران بزرگسالی‌ام به آن فکر می‌کرده‌ام. اول زمانی که دانشجوی دکترای علوم شناختی بودم و بعد به‌عنوان پوکر باز حرفه‌ای. زمانی که پوکر باز حرفه‌ای بودم، باید در محیطی که شانس تأثیر چشمگیر و واضحی روی نتایج کوتاه‌مدت داشت و پای پول واقعی وسط بود، دائم تصمیمات سریع و پرریسکی می‌گرفتم. در هجده سال گذشته که مشاور استراتژی تصمیم‌گیری در حوزهٔ کسب‌وکار بوده‌ام، به مدیران اجرایی، تیم‌ها و کارمندان کمک کرده‌ام تصمیمات بهتری بگیرند و در تمام این مدت نیز ذهنم درگیر همین موضوع بوده است (نیازی نیست بگویم به‌عنوان مادری که سعی دارد چهار فرزندش را شاد و سالم بزرگ کند هم این مشغولیت ذهنی را داشتم).

چیزی که در همهٔ این زمینه‌های مختلف تجربه کرده‌ام این است که به‌طور کلی مردم نمی‌توانند به‌خوبی توضیح بدهند یک نفر چطور می‌تواند تصمیم خوب و باکیفیتی بگیرد.

این مشکل محدود به پوکر بازهای تازه‌کار یا دانش‌جوها یا کارمندان رده‌پایین نیست. حتی وقتی از مدیران ارشد اجرایی — که در واقع تصمیم‌گیرندگان تمام‌وقت‌اند — می‌پرسم که فرایند تصمیم‌گیری باکیفیت چگونه فرایندی است، جواب‌های متنوعی می‌شنوم: «در نهایت به چیزی

که دلم می‌گوید اعتماد می‌کنم»؛ «در حالت ایدئال، براساس عقیده جمع پیش می‌روم»؛ «با تهیه فهرست نقاط ضعف و قوت، گزینه‌های گوناگون را می‌سنجم».

چنین اوضاعی اصلاً تعجب‌برانگیز نیست. در همه دوران تحصیل از ابتدایی تا پایان دبیرستان، به غیر از راهنمایی‌هایی مبهم درباره تقویت مهارت‌های تفکر نقادانه، هیچ چیزی به صراحت در مورد تصمیم‌گیری آموزش داده نمی‌شود. اگر بخواهید چیزی درباره گرفتن تصمیمات عالی یاد بگیرید، احتمال ندارد قبل از دانشگاه بتوانید وارد کلاسی با این موضوع شوید و حتی در دانشگاه هم چنین دوره‌ای به‌عنوان درس اختیاری ارائه می‌شود.

تعجبی ندارد که رویکرد مشترکی به تصمیم‌گیری نداریم. ما حتی زبان مشترکی هم برای صحبت کردن درباره آن نداریم. ناتوانی در بیان چیزی که باعث تصمیم‌گیری خوب می‌شود پیامدهای فاجعه‌باری دارد. هرچه باشد، تصمیم‌گیری شما مهم‌ترین و تنها چیزی است که بر آن کنترل دارید و به شما کمک می‌کند به اهدافتان برسید. به همین دلیل این کتاب را نوشتم.



کتاب چگونه تصمیم بگیریم چارچوبی برای فکر کردن درباره نحوه بهبود تصمیماتتان و همچنین مجموعه ابزاری برای اجرای تصمیمات براساس آن چارچوب ارائه می‌کند.

حالا چه چیزی ابزار خوب تصمیم‌گیری را می‌سازد؟ ابزار وسیله یا اسبابی است که برای انجام کاری خاص استفاده می‌شود. چکش ابزاری است که برای کوبیدن میخ به کار برده می‌شود. پیچ‌گوشی ابزاری است که برای بازویسته کردن پیچ به کار برده می‌شود. اگر ابزار مناسب را برای انجام دادن کاری داشته باشید، آن کار با سادگی فوق‌العاده‌ای انجام می‌شود.



- ابزار خوب کاربردی دارد که با اطمینان می‌توان آن را تکرار کرد. به عبارت دیگر، اگر آن ابزار را به یک روش به کار ببرید، انتظار دارید به نتیجه یکسانی برسید.
  - روش مناسب استفاده از ابزار را می‌توان به افراد دیگر آموزش داد تا آنها هم بتوانند با اطمینان از همان ابزار برای همان منظور استفاده کنند.
  - بعد از استفاده از ابزار می‌توانید برگردید و با نگاه به عقب بررسی کنید آیا از آن درست استفاده کرده‌اید یا خیر، دیگران هم می‌توانند همین کار را انجام دهند.
- آنچه گفته شد یعنی بعضی از چیزهایی که حتی مدیران عامل برای تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌کنند ابزارهای بسیار ضعیفی‌اند.
- هرچقدر هم که باتجربه باشید یا در گذشته به موفقیت‌هایی دست پیدا کرده باشید، گزینه‌تان اصلاً ابزار تصمیم‌گیری نیست.
- منظور این نیست که به کار گرفتن چیزی که گزینه‌تان می‌گوید نمی‌تواند شما را به تصمیم‌های خوبی برساند؛ چنین چیزی ممکن است. ولی اگر با گزینه‌تان تصمیم بگیرید، چون گزینه انسان دستگاه پیچیده‌ای است که نمی‌توانیم از کارش سر در بیاوریم، نمی‌توانید بگویید گزینه‌تان تصمیم‌گیرنده‌ای دقیق است یا مثل ساعتی خراب بازم دو بار در روز زمان را درست نشان می‌دهد.
- همه آنچه می‌توانید ببینید خروجی چیزی است که گزینه‌تان می‌گوید. نمی‌توانید برگردید و به درستی بررسی کنید گزینه‌تان چطور به یک تصمیم رسیده است. نمی‌توانید در گزینه‌تان سرک بکشید و بفهمید چطور کار می‌کند. گزینه شما چیزی منحصر به فرد برای خودتان است. نمی‌توانید گزینه‌تان را به دیگران «یاد بدهید»، به طوری که آنها هم بتوانند برای تصمیم‌گیری از گزینه شما استفاده کنند. نمی‌توانید مطمئن باشید که هر بار به شیوه‌ای یکسان از گزینه‌تان استفاده می‌کنید.

این یعنی گزینه‌تان صلاحیت لازم را ندارد تا بتوان آن را همچون ابزار تصمیم‌گیری در نظر گرفت.

چیزهایی مثل فهرست نقاط ضعف و قوت هم وجود دارند که از نظر فنی ابزار محسوب می‌شوند ولی ممکن است ابزارهای مناسبی نباشند. در این کتاب یاد می‌گیرید که اگر سعی داشته باشید به تصمیمی برسید که واقعاً بهترین تصمیم است، فهرست نقاط ضعف و قوت ابزار خیلی مؤثری نیست. استفاده از فهرست نقاط ضعف و قوت برای رسیدن به بهترین تصمیم مثل این است که از چکشی که برای کوبیدن میخ‌های کوچک ساخته شده است برای شکستن آسفالت استفاده کنید و انتظار داشته باشید به همان خوبی عمل کند.

به دلایلی که بعداً توضیح داده می‌شوند، ابزار خوب تصمیم‌گیری سعی می‌کند نقش سوگیری شناختی<sup>۱</sup> (مانند اعتماد به نفس کاذب، سوگیری پس‌نگری یا سوگیری تأییدی) را کاهش دهد و فهرست نقاط ضعف و قوت معمولاً نقش سوگیری را تقویت می‌کند.

## ابزار تصمیم‌گیری ایدئال

هر تصمیمی در اصل یک پیشگویی درباره آینده است. وقتی تصمیمی می‌گیرید، با در نظر گرفتن میزان تمایل‌تان به ریسک‌پذیری، هدف‌تان انتخاب گزینه‌ای است که بیشتر از سایر گزینه‌ها شما را در راه رسیدن به اهداف‌تان پیش می‌برد (یا گاهی اوقات اگر هیچ گزینه خوبی وجود نداشته باشد، هدف‌تان انتخاب گزینه‌ای است که باعث می‌شود کمترین پسروی را در راه رسیدن به اهداف‌تان داشته باشید).

---

۱. cognitive bias: خطاهای ذهنی که به صورتی نظام‌مند به گرایش، نگرش، وهم یا باوری غلط منجر می‌شوند و در تصمیم‌گیری، استدلال، ارزیابی، یادآوری، ادراک و شناخت افراد تأثیر می‌گذارند.

به ندرت پیش می‌آید که تصمیم فقط یک نتیجه ممکن داشته باشد. در بیشتر تصمیمات، آینده به شکل‌های مختلفی درمی‌آید. اگر مسیری را برای رفتن به محل کارتان انتخاب می‌کنید، هر مسیری که انتخاب کنید نتایج احتمالی بسیاری دارد: ممکن است ترافیک مسیر سبک یا سنگین باشد، ممکن است ماشینتان پنچر شود، ممکن است پلیس به خاطر سرعت زیاد جلوی‌تان را بگیرد و الی آخر.

چون آینده‌های احتمالی بسیار زیادی وجود دارند، گرفتن بهترین تصمیم به این بستگی دارد که به چه خوبی می‌توانید تصور کنید، در صورت انتخاب هر کدام از گزینه‌های مورد نظرتان، دنیا به چه صورت درمی‌آید.

این یعنی ابزار تصمیم‌گیری ایدئال مثل گوی بلورین است که با آن آینده‌نگری می‌کنند.

چون در این گوی می‌توانید آینده را ببینید، با داشتن آن آگاهی کاملی از دنیا و همه گزینه‌های موجود خواهید داشت و می‌توانید با اطمینان بگویید هر کدام از انتخاب‌هایتان چه نتیجه‌ای خواهد داشت.

تعیین خوب یا بد بودن تصمیم به این معناست که کیفیت عقایدی که روی تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد، گزینه‌های موجود و همچنین چگونه از آب درآمدن آینده با انتخاب هر گزینه بررسی شود.



همیشه فالگیرهایی هستند که به شما وعده می‌دهند راه آسانی برای دیدن آینده وجود دارد. ولی متأسفانه گوی‌های بلورین فقط در داستان‌های تخیلی درست کار می‌کنند. حتی در داستان‌های تخیلی مثل جادوگر شهر از هم این گوی‌ها توهم‌اند. ایجاد فرایندی خوب برای تصمیم‌گیری با جعبه‌ابزاری قوی به شما کمک می‌کند تا حد ممکن به چیزی که فالگیرها وعده می‌دهند نزدیک شوید، ولی این کار را برای خودتان به نحوی انجام

می‌دهید که احتمال چگونگی از آب درآمدن زندگی‌تان را بسیار تغییر می‌دهید.

البته حتی بهترین فرایند و بهترین ابزارهای تصمیم‌گیری هم آینده را با وضوح و قطعیت گوی بلورین به شما نشان نمی‌دهند. ولی این حرف به این معنی نیست که بهتر کردن فرایند تصمیم‌گیری هدفی نیست که ارزش دنبال کردن داشته باشد.

اگر فرایند تصمیم‌گیری‌تان از چیزی که الان هست بهتر شود، این هدف ارزش دنبال کردن دارد. بهتر شدن فرایند تصمیم‌گیری با افزایش درستی دانش و عقایدتان، افزایش مهارتتان در مقایسه کردن گزینه‌های موجود و افزایش توانایی‌تان در پیش‌بینی آینده‌هایی صورت می‌گیرد که ممکن است در نتیجه این گزینه‌ها حاصل شوند.

### مسیر رسیدن به تصمیم‌گیری بهتر: نقشه راه اجمالی این کتاب

براساس شرم و شهود، به نظر می‌رسد یکی از بهترین راه‌های بهبود تصمیم‌های آینده درس گرفتن از نتایج تصمیمات گذشته است. این کتاب از همین نقطه، یعنی با افزایش توانایی شما در درس گرفتن از تجربه، شروع می‌شود.

در سه فصل اول خواهید دید تلاش برای درس گرفتن از تجربه چطور می‌تواند شما را از مسیر اصلی منحرف کند و به نتیجه‌گیری‌های بسیار ضعیفی درباره خوب یا بد بودن تصمیمات گذشته‌تان برساند. این کتاب، علاوه بر اشاره به خطرات درس گرفتن از تجربه، ابزارهایی را به شما ارائه می‌کند که با استفاده از آنها بهتر می‌فهمید گذشته چه چیزهایی برای یاد دادن به شما دارد.

چرا مسائل این‌طور از آب درآمدند؟ هر نتیجه‌ای تا اندازه‌ای با انتخاب شما و تا اندازه‌ای با شانس تعیین می‌شود. پی بردن به هم‌وزنی شانس و مهارت در نحوه از آب درآمدن نتایج بر باورها و عقایدتان تأثیر

می‌گذارند و این باورها و عقاید تصمیمات آینده‌تان را شکل می‌دهند. اگر چارچوب استواری برای بررسی تصمیمات گذشته‌تان نداشته باشید، درس‌هایی که از تجربه‌هایتان می‌گیرید به مخاطره خواهند افتاد.

از فصل ۴ تمرکز روی تصمیمات جدید، ارائه چارچوبی که نشان‌دهنده فرایند تصمیم‌گیری باکیفیت است و مجموعه ابزاری برای اجرای این فرایند خواهد بود. اینجاست که مزایای ساختن چیزی معادل گوی بلورین را خواهید دید؛ چیزی که می‌سازید کیفیت تصمیم را بر کیفیت حدس‌های آگاهانه‌تان درباره آینده‌ای نامعلوم متمرکز می‌کند. از جمله این مزایا می‌توان به راه‌های متعدد برای بهبود کیفیت عقاید و آگاهی‌تان اشاره کرد که مبنای پیشگویی‌هایتان و تصمیم‌گیری‌های حاصل از آن پیشگویی‌هاست.

همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، جعبه‌ابزار پروپیمان و متنوعی که اجازه می‌دهد فرایند تصمیم‌گیری باکیفیتی را اجرا کنید، خیلی بیشتر از نگاه اجمالی به تکه شیشه‌ای خیالی که آگاهی کاملی از آینده می‌دهد، وقت و انرژی می‌برد. صرف کردن این وقت اضافی تأثیر عمیق و مثبتی بر مهم‌ترین تصمیماتتان خواهد گذاشت.

ولی همه تصمیم‌ها ارزش آن را ندارند که تمام نیروی جعبه‌ابزار تصمیم‌گیری‌تان را برایشان به کار ببرید.

اگر بخواهید میز آرایشی را سرهم کنید که پیچ‌های مختلفی دارد، در صورتی که پیچ‌گوشتی دم دستتان نباشد ممکن است وسوسه شوید از چکش برای این کار استفاده کنید. بعضی وقت‌ها چکش به خوبی کارتان را راه می‌اندازد و استفاده از آن ارزش صرفه‌جویی در وقتتان را دارد، ولی بعضی وقت‌ها هم ممکن است میز را بشکنید یا خطر کوچکی برای سلامتی‌تان ایجاد کنید.

مسئله اینجاست که نمی‌توانیم به خوبی تشخیص دهیم چه زمانی قربانی کردن کیفیت خیلی هم مهم نیست. دانستن اینکه استفاده از

چکش چه زمانی گزینه‌ای مناسب است فرامه‌ارتی است که ارزش دارد در خودمان ایجادش کنیم.

در فصل ۷ مجموعه‌ای از مدل‌های ذهنی ارائه می‌شود که به شما کمک می‌کند تعیین کنید چه زمانی فرایند تصمیم‌گیری منسجم و ساختاریافته‌ای را به کار بگیرید و چه زمانی مجازید فرایند ساده‌تری را به کار ببرید تا به کارها سرعت ببخشید. این مطلب در اوایل کتاب مطرح نمی‌شود، چون قبل از اینکه بفهمید چه زمانی و چطور می‌توانید از میان‌بر بروید، باید کاملاً بفهمید فرایند تصمیم‌گیری کاملاً ساختاریافته چگونه فرایندی است.

دانستن اینکه چه زمانی خوب است در وقت صرفه‌جویی کنیم بخشی از فرایند خوب تصمیم‌گیری است.

در فصل‌های آخر کتاب شگردهایی مطرح می‌شوند تا با به کار گرفتنشان بتوانید موانعی را که ممکن است سر راهتان سبز شوند بهتر شناسایی کنید و همچنین ابزارهایی ارائه می‌شوند که با استفاده از آنها می‌توانید از دانش و اطلاعات دیگران بیشترین استفاده را ببرید. این کار شامل بیرون کشیدن بازخورد از دیگران و اجتناب از دام‌های تصمیم‌گیری گروهی، به‌ویژه گروه‌اندیشی<sup>۱</sup>، است.

## نحوه استفاده از این کتاب

خواهید دید که در سراسر این کتاب تمرین‌ها، آزمایش‌های فکری و الگوهایی آمده‌اند که می‌توانید برای تقویت مدل‌های ذهنی، چارچوب‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری پیشنهادشده در این صفحات از آنها استفاده کنید. اگر مدادی دستتان باشد و تمرین‌ها را انجام دهید، بیشترین بهره را از

۱. groupthink: پدیده‌ای روان‌شناسانه که در بین گروهی از افراد رخ می‌دهد، بدین شکل که میل به هارمونی و همگرایی در گروه منجر به تصمیم‌گیری غیرعقلانی یا ناکارآمد می‌شود.

این کتاب خواهید برد. ولی انجام دادن تمرین‌ها الزامی نیست. اگر همه تمرین‌ها را انجام ندهید بازهم چیزهای زیادی از این کتاب یاد خواهید گرفت. در هر صورت، تمرین‌ها، ابزارها، تعاریف، جدول‌ها، ردیاب‌ها، کاربرگ‌ها، خلاصه مطلب‌ها و چک‌لیست‌ها در قالب مرجع‌هایی که مستمراً می‌توانید به آنها مراجعه کنید برای کمک به شما در نظر گرفته شده‌اند. اینها منابع مناسبی برای فتوکپی کردن، استفاده دوباره، به اشتراک گذاشتن و بازبینی‌اند.

به همین صورت، اگر این کتاب را به همان ترتیب ارائه مطالبش مطالعه کنید، بیشترین بهره را از آن خواهید برد، چون بسیاری از ایده‌های مطرح‌شده در فصل‌های کتاب براساس ایده‌هایی‌اند که در فصل‌های قبل مطرح شده‌اند.

با این حال، فصل‌های این کتاب آن قدر مستقل هستند که اگر شروع از یک فصل برایتان جالب‌تر بود، بتوانید به سراغ همان فصل بروید.

### «ایستادن بر شانه‌های غول»

این کتاب ترکیب، ترجمه و کاربرد عملی ایده‌های تعداد زیادی از متفکران و دانشمندان بزرگ در حوزه‌های روان‌شناسی، اقتصاد و رشته‌های دیگر است که زندگی‌شان را وقف مطالعه رفتار و تصمیم‌گیری کرده‌اند. به قول نیوتن و دانشمندان دیگر، اینکه این کتاب چقدر به بهتر شدن تصمیم‌گیری‌تان کمک کند به این بستگی دارد که من چقدر توانسته باشم از «ایستادن بر شانه‌های غول»<sup>۱</sup> بهره ببرم؛ یعنی چقدر توانسته باشم

---

۱. استعاره‌ای از «کشف حقیقت بر پایه اکتشافات پیشین» است. این استعاره به یکی از افسانه‌های اساطیر یونان برمی‌گردد که غولی نابینا به نام اورپون کوتوله‌ای به نام سِدالیون را بر دوش خود حمل می‌کرد تا راه را به او نشان دهد. معروف‌ترین استفاده از این تعبیر عبارتی است از اسحاق نیوتن در نامه ۱۶۷۶ به زبان انگلیسی: «اگر فاصله دورتری را دیده‌ام، با ایستادن بر شانه‌های غول‌ها بوده است.»

با نگاه به اطلاعات و ایده‌های دیگران و به کار گرفتن آنها، کتاب را به خوبی نوشته و برای استفاده به شما ارائه کرده باشم. در متن کتاب و یادداشت‌های فصل‌ها، اشاره به کارهای دانشمندان و متخصصان این حوزه را خواهید دید. اگر موضوعی توجهتان را جلب کرد، علاوه بر چنین منابعی باید نگاهی به بخش‌های مراجع عمومی و پیشنهاداتی برای مطالعه بیشتر بیندازید؛ در این بخش‌ها راه‌هایی برای بررسی عمیق‌تر موضوعاتی ارائه شده‌اند که من به‌طور مختصر در این کتاب به آنها پرداخته‌ام.





## تا بعد از رأی گیری نمی دانید خطای نظرسنجی در کار است

در ۸ نوامبر ۲۰۱۶، هیلاری کلینتون در انتخابات ریاست جمهوری مغلوب دونالد ترامپ شد. شکست او عمدتاً ناشی از عملکرد ضعیفش در سه ایالت کلیدی میشیگان، پنسیلوانیا و ویسکانسین بود. این ایالت ها قسمتی از «دیوار آبی»<sup>۱</sup> حمایت دیرین دموکرات ها بودند. هیلاری کلینتون با مجموع ۸۰,۰۰۰ رأی از ۱۴,۰۰۰,۰۰۰ رأی، با اختلاف ناچیزی، نتیجه را در این ایالت ها واگذار کرد.

شکست کلینتون در همراه کردن میشیگان، پنسیلوانیا و ویسکانسین چیزی را که می توانست پیروزی ۲۷۸ بر ۲۶۰ هیلاری در انتخابات باشد به پیروزی بعید ترامپ با نتیجه ۳۰۶ بر ۲۳۲ تبدیل کرد.

عقیده عمومی این است که ستاد انتخاباتی کلینتون، با غفلت در این سه ایالت کلیدی، انتخابات را از دست دادند. کافی است در گوگل کلمات «ستاد انتخاباتی کلینتون میشیگان پنسیلوانیا ویسکانسین» را جست و جو کنید تا مقاله های متعددی را در انتقاد از استراتژی بسیار بد ستاد انتخاباتی او ببینید:

- کمربند زنگار<sup>۲</sup> چگونه راه ترامپ به پیروزی را هموار کرد.<sup>۳</sup>

۱. اصطلاح سیاسی آمریکا برای کشورهایی که به طور مداوم به دموکرات ها رأی می دهند.  
۲. Rust Belt: لفظی است برای منطقه ای که بخش بالایی شمال شرق ایالات متحده آمریکا، دریاچه های بزرگ و ایالت های غرب میانه آمریکا را پوشش می دهد.

3. TheAtlantic.com, November 10, 2016.

- روزنامه‌نگاران می‌گویند ستاد انتخاباتی کلینتون را غفلت خودش و کمی غرور نابود کرد.<sup>۱</sup>
  - گزارش: غفلت و استراتژی ضعیف به قیمت از دست دادن سه ایالت بسیار مهم برای کلینتون تمام شد.<sup>۲</sup>
- همه این موارد منطقی به نظر می‌رسند، نه؟ بدیهی است که استراتژی ستاد انتخاباتی کلینتون بسیار بد بود. او باید در این سه ایالت با شدت بیشتری مبارزه می‌کرد و چون آنها را نادیده گرفت برنده انتخابات نشد. مسئله اینجاست: به تاریخ مقاله‌هایی که به آنها اشاره شد نگاه کنید. همه این مقاله‌ها از بعد از انتخابات‌اند.
- من ده صفحه در صفحه اصلی جست‌وجوی گوگل جلو رفتم و مقاله‌ها را بررسی کردم و نتوانستم انتقادی را به‌ویژه درباره میشیگان، پنسیلوانیا و ویسکانسین پیدا کنم که قبل از انتخابات نوشته شده باشد. هرچند مقالات زیادی در نقد سایر وجوه استراتژی ستاد انتخاباتی کلینتون نوشته شده‌اند، هیچ‌کدام از این مطالب این مسئله خاص را پیش‌بینی نکرده‌اند.
- درواقع، تعداد بسیار معدود مقالاتی که پیش از انتخابات درباره استراتژی کاندیدها در این ایالت‌ها نوشته شده بودند در انتقاد از ترامپ به‌خاطر هدر دادن وقتش با مبارزه در این ایالت‌ها بودند:
- چرا دونالد ترامپ در جانزتاون، پنسیلوانیا، درگیر مبارزه انتخاباتی بود؟<sup>۳</sup>
  - چرا دونالد ترامپ در میشیگان و ویسکانسین حضور دارد؟<sup>۴</sup>
- قبل از انتخابات، احتمال پیروزی ترامپ و کلینتون در چند ایالت

---

1. HuffPost.com, November 16, 2016.

2. Slate.com, November 17, 2016.

3. WashingtonPost.com, October 22, 2016.

4. NewYorker.com, October 31, 2016.

از جمله فلوریدا، کارولینای شمالی و نیوهمپشایر برابر به نظر می‌رسید و کلینتون فعالیت‌های انتخاباتی‌اش را عمدتاً در این ایالت‌ها متمرکز کرده بود.

در ضمن، در نظرسنجی‌ها میانگین آرای کلینتون در پنسیلوانیا، میشیگان و ویسکانسین بیشتر از آرای ترامپ بود. در نگاه به گذشته به آسانی می‌توان دید که در این ایالت‌ها احتمالاً خطای نظرسنجی وجود داشته است، چون نتیجه عملکرد واقعی ترامپ در این ایالت‌ها خیلی بهتر از نظرسنجی‌ها بود. ولی نکته‌ای در مورد خطاهای نظرسنجی وجود دارد: فقط بعد از تمام شدن رأی‌گیری می‌فهمید خطایی هست. خطاهای نظرسنجی فقط بعد از معلوم شدن نتیجه خودشان را نشان می‌دهند نه قبل از آن.

چیزی که وضعیت را بدتر می‌کند این است که خطای نظرسنجی ملی در کار نبود. نظرسنجی‌های ملی به خوبی با میزان آرای مردمی کلینتون و برد او در این آرا تطابق داشتند. خطای موجود خطای سیستماتیک نظرسنجی ایالتی نیز نبود.

ستاد انتخاباتی کلینتون چطور می‌توانست قبل از رأی‌گیری بدانند درست در این سه ایالت (و نه ایالت‌های دیگر) مشکلی وجود دارد؟ حداقل براساس اطلاعاتی که در دسترس عموم‌اند به نظر نمی‌رسد کلینتون می‌توانست چنین چیزی را بداند.

با این حال تعداد زیادی از کارشناس‌های خبره می‌گویند: «کلینتون باید می‌دانست». همچنین زیاد از کارشناس‌ها شنیده شده است که می‌گویند: «همه این مدت می‌دانستم»، درحالی‌که جست‌وجوی ساده‌ای در گوگل نشان می‌دهد که اگر این کارشناس‌ها همه مدت می‌دانستند چنین اتفاقی خواهد افتاد، دانسته‌شان رازی در سیاست بوده که به بهترین نحو از افشای آن جلوگیری شده است.

## اولویت، بازده و احتمال



شش گام برای تصمیم‌گیری بهتر: روشن‌تر کردن چشم‌اندازتان



به آینده

تا اینجا فقط بر نحوه ارزیابی تصمیمات گذشته تمرکز کردیم. نکته‌ای که درباره گذشته وجود دارد این است که نمی‌توانید آن را تغییر دهید. کاری که می‌توانید بکنید این است که، با ایجاد فرایندی تکرارپذیر برای تصمیم‌گیری بهتر، درس‌هایی را که از گذشته گرفته‌اید در همه تصمیمات جدیدتان به کار ببرید.

بزرگ‌ترین مسئله شما در نقش تصمیم‌گیرنده دیدن چیزهایی است که ماهیتی مبهم و نامعلوم دارند. در مورد تصمیمات گذشته، درحالی‌که راهتان را از بین سوگیری‌های عامل تحریف پیدا می‌کنید، این تصمیمات را بازسازی می‌کنید. در مورد تصمیم‌های جدید، نگاهتان به آینده است که ذاتاً غیرقطعی است.

این فرایند شش مرحله‌ای به شما کمک می‌کند هم تصمیمات جدیدی را که در افق آینده‌تان هستند و هم ارزیابی‌تان از تصمیمات گذشته را بهتر کنید. ارزیابی دقیق تصمیم بعد از معلوم شدن نتیجه آن، در سایه نتیجه‌ای که روی داده، کار سختی است. ولی اگر از حالا به بعد فرایند تصمیم‌گیری خوبی داشته باشید و سوابق آن را نگه دارید، در موقعیت بسیار بهتری قرار خواهید گرفت.

لازم نیست بعد از روشن شدن نتیجه، زیر غبار نتیجه‌نگری و سوگیری به پس‌نگری، با خودتان فکر کنید تصمیمتان خوب بوده است یا بد.

به جای این سردرگمی، می‌توانید کارتان را بررسی کنید. و نکته اینجاست: این‌طور نیست که نتیجه هرگز آگاهی‌بخش نباشد. نتیجه تنها زمانی آگاهی‌بخش است که غیرمنتظره بوده باشد و شما آن را در مجموعه احتمالات پیش‌بینی نکرده باشید. مهم نیست این نتیجه فوق‌العاده عالی یا افتضاح باشد. چیزی که واقعاً مهم است این است که آن را پیش‌بینی نکرده‌اید، چون تصمیمتان فقط به اندازه توانایی‌تان برای پیش‌بینی نحوه بروز نتیجه‌اش خوب خواهد بود.

در نگاه به گذشته، ارزیابی غیرمنتظره بودن کار واقعاً سختی است. ولی اگر این ارزیابی را پیشاپیش انجام دهید، نه تنها به دلیل تمرکز دقیق‌ترتان روی نحوه وقوع آینده تصمیمات بهتری خواهید گرفت، بلکه خواهید توانست بگویید چه زمانی چگونه از آب درآمدن نتیجه را پیش‌بینی نکردید، چون در واقع سابقه‌ای از افکارتان در زمان تصمیم‌گیری خواهید داشت. این مسیر سوپرشارژ کردن مهارت‌های تصمیم‌گیری‌تان است. پس بیایید فرایند تصمیم‌گیری فوق‌العاده‌ای ایجاد کنیم.

### شش گام برای تصمیم‌گیری بهتر



- گام ۱. تعیین مجموعه معقول نتیجه‌های احتمالی.
- گام ۲. تعیین اولویتتان با استفاده از بازده هر نتیجه — با در نظر گرفتن ارزش‌هایتان، هر نتیجه را چقدر دوست دارید یا چقدر از آن خوشتان نمی‌آید؟
- گام ۳. برآورد احتمال بروز هر نتیجه.
- گام ۴. ارزیابی احتمال نسبی نتیجه‌هایی که دوستشان دارید یا از آنها خوشتان نمی‌آید برای گزینه مورد نظرتان.
- گام ۵. تکرار گام‌های ۱ تا ۴ برای سایر گزینه‌های مورد نظر.
- گام ۶. مقایسه گزینه‌ها با یکدیگر.

مجموع زمانی که هر فرد عادی صرف می‌کند تا تصمیم بگیرد می‌خواهد چه بخورد، چه فیلمی ببیند و چه بپوشد به ۲۵۰ تا ۲۷۵ ساعت در سال می‌رسد. این تعداد ساعت زمان زیادی است که صرف تصمیماتی می‌شود که شام و شهود می‌گویند اهمیت زیادی ندارند. ممکن است به نظر برسد که خیلی هم موضوع مهمی نیست که یک دقیقه اینجا و یک دقیقه آنجا برای این تصمیمات عادی و دائمی وقت بگذارید، ولی در واقع چون مثل مرگ تدریجی است این‌طور به نظرتان می‌رسد. این وقت صرف کردن‌های ناچیز در طول زمان جمع می‌شوند و کار به جایی می‌رسد که در سال هفت هفته کاری را صرف تصمیم‌گیری درباره این موضوعات می‌کنید که چه بخورید، چه فیلمی ببینید و چه بپوشید.

زمان منبعی تجدیدنپذیر است که باید هوشمندانه از آن استفاده کنید. زمانی که برای تصمیم‌گیری صرف می‌کنید زمانی است که می‌توانید برای انجام دادن کارهای دیگر، مثل صحبت کردن با کسی که در رستوران کنارتان نشسته است، صرف کنید. توانایی فهمیدن اینکه چه زمانی می‌توانید سریع‌تر تصمیم بگیرید (و چه زمانی باید سرعت تصمیم‌گیری‌تان را کم کنید) مهارت بسیار مهمی در تصمیم‌گیری است که باید آن را در خودتان ایجاد کنید.

#### • هزینه سرعت بیش از حد

ولی اینجاست که کار سخت می‌شود: هزینه تصمیم‌گیری خیلی آهسته این است که نمی‌توانید از وقت اضافه‌ای که برای این نحوه تصمیم‌گیری می‌گذارید برای انجام دادن کارهای دیگر استفاده کنید، از جمله تصمیم‌گیری‌های دیگری که ممکن است پتانسیل مطلوب بسیار زیادی داشته باشند. ولی خیلی تند رفتن هم هزینه‌ای دارد. هرچه سریع‌تر تصمیم بگیرید، بیشتر دقت و صحت را قربانی می‌کنید.

## مبادلهٔ زمان-دقت و صحت



افزایش دقت و صحت به بهای زمان تمام می‌شود. صرفه‌جویی در زمان به بهای دقت و صحت تمام می‌شود.

مسئلهٔ پیش روی شما تصمیم‌گیرنده این است که می‌خواهید هم‌زمان به دو هدف برسید: نمی‌خواهید وقت زیادی هدر بدهید و نمی‌خواهید دقت و صحت زیادی را قربانی کنید. شما هم مثل گلدیلاکس<sup>۱</sup> به دنبال توازن «کاملاً درست» می‌گردید. با در نظر گرفتن آمار دربارهٔ انتخاب غذا و فیلم و لباس، برای بیشتر مردم رسیدن به «کاملاً درست» به معنای افزایش سرعت است.

### • آخر این چارچوب چطور می‌تواند سرعتتان را بیشتر کند؟

احتمالاً موافقت کنید، بله، خوب است سرعت خیلی از تصمیم‌گیری‌هایتان را بیشتر کنید، ولی در اینجا شاید برایتان این سؤال پیش آمده باشد که چگونه ممکن است چارچوب ارائه‌شده در این کتاب کمک کند به این هدف برسید. شما که روی ایجاد درخت تصمیم، پیش‌بینی احتمالات و مانند اینها کار کرده‌اید شاید فکر کنید: «خیلی خوش‌شانسم اگر هر سه روز یک بار یک تصمیم بگیرم.»

شاید خلاف عقل سلیم به نظر برسد، ولی چارچوب تصمیم‌گیری

---

۱. اصل مقدار درست براساس داستان کودکانهٔ گلدیلاکس و سه خرس نام‌گذاری شده است که در آن دختر کوچکی به نام گلدیلاکس (موتلایی) سه کاسه فرنی را مزه‌مزه می‌کند و می‌گوید که کاسه‌ای را ترجیح می‌دهد که فرنی‌اش نه خیلی داغ باشد و نه خیلی سرد و درجه حرارت مناسب داشته باشد (در نسخه‌ای دیگر از داستان، سه کاسه که اولی شور و دومی شیرین بوده و سومی طعم مناسبی داشته است). از آنجاکه داستان کودکان به خوبی در فرهنگ‌های مختلف شناخته شده است، مفهوم مقدار درست به راحتی قابل درک است و به راحتی در طیف گسترده‌ای از رشته‌ها از جمله روان‌شناسی رشد، زیست‌شناسی، ستاره‌شناسی، اقتصاد و مهندسی کاربرد دارد.

ارائه شده در این کتاب به دلیلی که در ادامه آمده است واقعاً به شما کمک می‌کند سریع‌تر تصمیم بگیرید:

کلید رسیدن به موازنه صحیح زمان - دقت و صحت این است که بفهمید اگر به جای اینکه وقت بیشتری برای تصمیم‌گیری بگذارید تصمیمی با کیفیت پایین‌تر بگیرید، چه تاوانی می‌دهید. چقدر آزادی عمل برای قربانی کردن دقت و صحت به پای سرعت وجود دارد؟

هرچه این تاوان کمتر باشد، می‌توانید سریع‌تر تصمیم بگیرید. هرچه این تاوان زیادتر باشد، باید برای تصمیم‌گیری وقت بیشتری بگذارید. هرچه تأثیر نتیجه بد کمتر باشد، می‌توانید سریع‌تر تصمیم بگیرید. هرچه این تأثیر بیشتر باشد، باید برای تصمیم‌گیری وقت بیشتری بگذارید.

فرایند شش مرحله‌ای تصمیم‌گیری شما را وادار می‌کند نتیجه‌های ممکن را تصور کنید، بازده مربوط به هر کدام از آنها را در نظر بگیرید و احتمال وقوعشان را برآورد کنید. به همین دلیل است که این چارچوب به شما کمک می‌کند مبادله زمان - دقت و صحت را مدیریت کنید، چون به کار بردن این چارچوب به این معناست که برحسب پتانسیل مطلوب و نامطلوب فکر می‌کنید.

و این یعنی شما به تأثیر هر تصمیم فکر می‌کنید.

با تصور کردن اینکه بعد از روشن شدن نتیجه هر یک از تصمیمات مورد نظرتان آینده به چه شکلی درمی‌آید، آسان‌تر می‌توانید تعیین کنید چه زمانی نرسیدن به موازنه «کاملاً درست» هزینه ناچیزی دارد.

در مورد بیشتر تصمیمات، حتی برای تصمیماتی که پیامدشان بیشتر از تصمیم درباره غذای شام است، این چارچوب به شما کمک می‌کند سرعتتان را بیشتر کنید. وقتی از احساس غریزی‌تان یا میان‌برهای کم‌کیفیت دیگر برای تصمیم‌گیری‌هایی استفاده می‌کنید که توجه دقیق‌تری می‌طلبند - و اینجاست که باید وقت بیشتری بگذارید - استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری ارائه شده در این کتاب سرعتتان را کم می‌کند.



# ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب چگونه تصمیم بگیریم یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریاناقلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



# HOW TO DECIDE

مهم است که فرایند تصمیم‌گیری‌تان را بهتر کنید، چون این فرایند تنها چیزی است که در تعیین کیفیت زندگی‌تان بر آن کنترل دارید.

هر تصمیمی در اصل یک پیشگویی درباره آینده است. اگر تصمیمات بهتری بگیرید، احتمال روی دادن اتفاق‌های بهتر برای خودتان را بیشتر می‌کنید.

چگونه تصمیم بگیریم چارچوبی برای فکر کردن درباره نحوه بهبود تصمیماتتان و همچنین مجموعه ابزاری برای اجرای تصمیمات براساس آن چارچوب ارائه می‌کند.



انتشارات آریانا قلم

