

۱۵۴ اصل

تصمیم گیری

رابرت گانتز
محمدرضا شعبانعلی



سرشناسه	: گانتر، رابرت ۱۹۶۰	Gunther, Robert E.
عنوان و پدیدآور	: ۵۳ اصل تصمیم‌گیری / رابرت گانتر؛ ترجمه [محمدرضا] شعبانعلی.	
مشخصات نشر	: تهران: نص، ۱۳۸۹.	
مشخصات ظاهری	: ۲۲۴ ص: مصور (رنگی).	
شابک	: ۴۸۰۰۰ ریال	ISBN: 978-964-410-186-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیا.	
یادداشت	: عنوان اصلی: The truth about making smart decisions, c2008	
عنوان گسترده	: پنجاه و سه اصل تصمیم‌گیری	
موضوع	: تصمیم‌گیری	
شناسه افزوده	: شعبانعلی، محمدرضا. ۱۳۵۸- مترجم	
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۸ ۹۸۷ ک ۲۳/۳ HD	
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ ۳۰۳	
شماره کتابخانه ملی	: ۱۶۵۳۵۵۵	



موسسه علمی فرهنگی

۵۳ اصل تصمیم‌گیری

رابرت گانتر

مهندس محمدرضا شعبانعلی

چاپ اول: بهار ۸۹

تیراژ: ۲۰۰۰

ناشر: نص

چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

طراحی، آماده‌سازی: موسسه علمی فرهنگی نص

قیمت: ۴۸۰۰ تومان

دفتر: تهران، میدان انقلاب، پخ اردیبهشت، پن یست سین، شماره ۶ فروشگاه: ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب، شماره ۱۵۰/۲

تلفن: ۶۶۹۵۷۶۹۰-۶۶۹۵۳۸۸۳-۶۶۲۶۵۶۷۲-۶۶۴۱۱۳۸۵ فاکس: ۶۶۲۰۵۳۷۲ تلفن: ۶۶۲۰۵۳۷۲

ص. پ. ۱۳۱۲۵-۸۶۳ وب سایت: www.nass.ir ایمیل: info@nasspub.com

شابک: ISBN: 978-964-410-186-1

شابک: ۹۷۸-۹۶۲-۴۱۰-۱۸۶-۱

مؤسسه FTPress از دو سال قبل، اقدام به انتشار مجموعه کتابهایی تحت عنوان "The Truth About..." نموده و در هر یک از این کتابها، به بحث در مورد یکی از موضوعات حوزه مدیریت پرداخته است. در تألیف این کتابها، از نویسندگان و سخنرانان مطرح حوزه مدیریت نظیر استیفن رابینز، لی تامپسون، کتی فایاک، روبرت گانتز و ... استفاده شده است. ویژگی اختصاصی این کتابها، در سادگی، روان بودن و نیز موجز بودن آنها است.

کتاب حاضر، برای نخستین بار در سال ۲۰۰۸ توسط آقای روبرت گانتز، تألیف و منتشر شده و در آن کوشیده شده، به طور مختصر و مفید، به توصیه‌های کاربردی در حوزه تصمیم‌گیری پرداخته شود. متن اصلی، به نوعی ساختار «سهل‌ممتنع» داشته و مترجم در ترجمه متن، تمام تلاش خود را صرف حفظ روانی و سلاست متن نموده است. امید که این کار، مورد قبول خوانندگان گرامی قرار گیرد.

در اینجا برخود لازم می‌دانم مراتب تشکر خود را نسبت به آقای مهدی زارع و خانم ترلان عباسقلی‌زاده که زحمت بازخوانی و اصلاح متن را بر عهده گرفتند ابراز دارم. اگر چه مسئولیت اشتباهات بازمانده در متن، تنها بر عهده اینجانب می‌باشد.

از آنجا که مؤسسه نص در نظر دارد در آینده نزدیک، کتابی جامع در خصوص دانش تصمیم‌گیری منتشر کند، لذا هرگونه نظرات و پیشنهادات خوانندگان محترم در خصوص کتاب حاضر و حوزه تصمیم‌گیری، موجب امتنان خواهد بود.

محمد رضا شعبانعلی

تأیستان ۸۸

زود فکر کنید: «این کتاب را می‌خرید؟» باید تصمیم بگیرید. هر دقیقه و هر روز، ما تصمیم‌های کوچکی می‌گیریم که ممکن است زندگی شخصی یا مسیر شغلی‌مان را متحول کند. زندگی امروز ما، نتیجه مجموع تصمیم‌هایی است که در گذشته، در زمینه‌های مختلف گرفته‌ایم. موفقیت شما تا حد زیادی تابع کیفیت تصمیم‌گیری شماست. آیا به اندازه کافی در مورد اینکه چگونه تصمیم می‌گیرید فکر کرده‌اید؟

مطالعه این کتاب باعث نمی‌شود که دیگر تصمیم‌های احمقانه نگیرید. همچنین باعث نمی‌شود که دیگر در زندگی پشیمان نشوید. اما کمک می‌کند که در گیرودار تصمیم‌گیری و استرس‌های آن، در مورد «نحوه مواجهه با تصمیم‌گیری» بهتر فکر کنید. من این فرصت را داشته‌ام که با برخی از انسانهای مطرح در حوزه تصمیم‌گیری کار کنم. از جمله این افراد می‌توان پاول شومیکر نویسنده کتاب «دام‌های تصمیم‌گیری و تصمیم‌های موفقیت‌آمیز»، هوارد کانرویتز، نویسنده و محقق فعال در مرکز فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت ریسک دانشگاه وارتون، جری ویند و کالین کروک، نویسندگان کتاب «قدرت فکر کردن به غیرممکن» را نام برد.

ای کاش می‌توانستم بگویم که: «آموختن نزد این انسانهای بزرگ و توانمند باعث شده در زندگی تصمیم‌های فاجعه‌آمیز نگیرم». اما اگر چنین حرفی بزنم دروغ گفته‌ام. من هم مانند هر انسان دیگری، تصمیم‌های مهم زیادی گرفته‌ام. برخی از آنها تصمیم‌های درست و برخی دیگر، تصمیم‌های نادرستی بوده‌اند. من یک‌بار شغلی ثابت و مشخص را رها کردم تا برای خود کسب و کار مستقلی تأسیس کنم (بعداً معلوم شد که تصمیم بسیار خوبی بوده است). زمانی، با سه فرزندم از پنسیلوانیا سه هزار کیلومتر مهاجرت کردیم و به کلرادو رفتیم و یک سال آنجا زندگی کردیم (یک تصمیم اشتباه و فاجعه‌ای بزرگ که البته ماجراجویی‌هایی هم با خود به همراه داشت). این نوع تصمیم‌گیری‌ها برای من ساده نبودند و بار عاطفی و احساسی زیادی به همراه داشتند. چون سرنوشت خانواده‌ام هم با آنها درگیر بود. اگر بخواهم خلاصه بگویم، دانشی که در زمینه تصمیم‌گیری آموخته بودم، نتوانست من را از گرفتاری در آتش فاجعه‌های مختلف برهاند. اما باید تأیید کنم که روش فکر کردن من و نحوه مواجهه من با تصمیم‌های مختلف، کاملاً تغییر کرد و این برای من ارزش زیادی به همراه داشته است.

هیچ فرمول ساده و راه میان‌بری برای تصمیم‌گیری وجود ندارد. اما روش‌هایی

هست که با استفاده از آنها می‌توانیم تصمیم‌های بهتری بگیریم. هیچ تصمیمی، کامل و بدون ایراد نیست. اما این دلیل نمی‌شود تا از تصمیم گرفتن بترسیم. در بیشتر موارد تصمیم نگرفتن، بدترین گزینه ممکن است. بهتر آن است که به هر حال، دست به کاری بزنیم. در بخش‌های بعدی این کتاب، با برخی از دیدگاه‌های مهم و اثربخش در زمینه تصمیم‌گیری آشنا می‌شوید. آشنایی با این دیدگاه‌ها کمک می‌کند تا به شکلی متفاوت در مورد تصمیم‌های پیش‌رویتان فکر کنید. اجازه دهید تکرار کنم که هیچ راه میان‌بری برای تصمیم‌گیری وجود ندارد. هیچ ماشینی اختراع نشده که بتواند به جای شما تصمیم بگیرد. خودتان باید تلاش کنید. چشم‌هایتان را باز کنید و دست به عمل بزنید. امیدوارم اصولی که با شما در این کتاب در مورد تصمیم‌گیری مطرح می‌کنم، کمک کنند تا در مواجهه با تصمیم‌های دشوار، بهتر عمل کنید.

اما برخی تصمیم‌ها آنقدر هم سخت نیستند. منظورم این است که: بیش از این فکر نکنید و این کتاب را بخريد!

روبرت گانتز

تئودور روزولت رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا، پس از پایان دوره ریاست جمهوری و در دهه ششم زندگی اش، فرصت یافت بخشهایی از آمازون در آمریکای جنوبی را مورد اکتشاف قرار دهد. اکتشاف در مسیر رودخانه‌ای انجام می‌شد که به درستی، «رودخانه تردید» نامیده شده بود (البته امروزه نام «روزولت» را روی آن گذاشته‌اند). این سفر سرشار از ترس و اضطراب بود و شدت مشکلات به حدی بود که نزدیک بود او، پسر خود کرمیت (Kermit) را در این مسافرت از دست دهد. از دید بسیاری انسانها، روزولت به عنوان بیست و ششمین رئیس جمهور ایالات متحده می‌توانست در همان زمان، در سایه موفقیت‌های پیشین خود دوران پراسایشی را بگذراند و در کتابخانه ساختمان ریاست جمهوری در کمال آرامش، خاطرات خود را برای ثبت در تاریخ مرتب کند. روزولت اگر می‌خواست با دقت و کاملاً حسابگرانه، فرصت‌ها و تهدیدها را در برابر یکدیگر قرار داده و آنها را بسنجد، احتمالاً تصمیم ماندگار شدن در خانه را خردمندانه‌تر می‌یافت. اما روزولت چنین مردی نبود. او با شور و شوق و کاملاً خوشبینانه به این مسافرت نگاه می‌کرد و می‌گفت این سفر اکتشافی باعث می‌شود او دوباره شور و شوق دوران کودکی را تجربه کند.

در بیشتر متونی که در زمینه تصمیم‌گیری نوشته شده‌اند، یک پیش فرض وجود دارد و آن هم این است که تصمیم‌گیری باید «همیشه» بر اساس مفروضات منطقی انجام شود. بیشتر انسانها آموخته‌اند که انحراف از مسیر عقل و منطق یکی از موانع اصلی در مسیر تصمیم‌گیری کارآمد است. به همین دلیل همواره هنگام آموزش «روش صحیح تصمیم‌گیری»، استفاده از عقل و منطق در فرایند تصمیم‌گیری مورد تأکید قرار می‌گیرد. همه ما به سادگی تشخیص می‌دهیم که «اعتماد به نفس بیش از حد» و یا «غالب شدن تفکر یک فرد بر گروه» چگونه می‌تواند روند شفاف و منطقی تصمیم‌گیری را دچار مشکل کند. من هم در این کتاب به آنها خواهم پرداخت. در نظر گرفتن موانعی که ذکر شد، خصوصاً در مورد تصمیم‌گیریهای بزرگ، مهم و حیاتی است. اما باید این نکته را هم به خاطر بسپاریم که اگر روزولت می‌خواست تنها بر اساس عقل و منطق تصمیم بگیرد، هیچوقت نمی‌توانست آرزوهای بلندپروازانه خود در اکتشاف آمازون را عملی کند.

به یادداشته باشیم که هر چیزی را نمی‌توان عددی کرد و روی آن قیمت گذاشت. فرض کنید روزولت در حال ارزیابی این تصمیم‌گیری است: در یک سو، هزینه‌ها و ریسکها قرار دارند (قایق، نقشه‌های راهنما و پشه بند) و در سوی دیگر فرصت تجربه دوباره کودکی برای مردی پنجاه و چند ساله (چیزی که نمی‌توان

برای آن قیمتی تعیین کرد).

این همان موضوعی است که مالکوم گلدول در کتاب خود با عنوان «چشم به هم زدن» مطرح کرده است. یک لحظه شهود، گاه می‌تواند از ماهها مطالعه و تحلیل دقیق با ارزش‌تر باشد. البته نباید اینگونه فکر کنیم که هر تصمیمی را می‌توان - و یا باید - به روش شهودی اتخاذ کرد. تیر انداختن در تاریکی ممکن است به مرگ‌تان منجر شود. مایکل لوگالت، نویسنده کتاب «فکر کردن»، در پاسخ به صحبت‌های گلدول می‌گوید که این نوع فکر کردن شهودی، معمولاً غیرمنطقی و سست بوده و در همه سطوح از رفع مشکلات درسی یک دانشجو گرفته تا نجات ملتی از سراسیبی مشکلات، ممکن است مخرب و بی‌فایده باشد. این درست است. مسائل سخت و دشوار باید با روش‌های منطقی بررسی شده و بر اساس منطق و استدلال در مورد آنها تصمیم‌گیری شود. تشخیص و رفع مشکلات به وجود آمده در یک سیستم یا ماشین، معمولاً با روش‌های منطقی، ساده‌تر و مطمئن‌تر است. احتمالاً برای شما هم جالب و ارزشمند است که دوست تعمیرکاران، در عیب‌یابی خودرو شهود بالایی داشته باشد. اما در نهایت هنگام بررسی مشکل، قطعاً از او خواهید خواست تا خودرو شما را به سیستم عیب‌یاب کامپیوتری هم متصل کند تا عیب موتور با دقت و اطمینان بیشتری مشخص شود.

از سوی دیگر، همانطور که در برخی از اصول مطرح شده در این کتاب مشاهده خواهیم کرد، ما انسانها در بسیاری از اوقات ریسک‌گریز هستیم و روش سیستماتیک و منطقی در تصمیم‌گیری می‌تواند به محافظه‌کاری بیش از حد منجر شود. بنابراین، استفاده از شهود و استفاده از منطق دو انتهای یک طیف هستند و باید توصیه کنیم که در تصمیم‌گیری، بکوشید از هر دو آنها استفاده کنید. همچنین، جنبه‌های ناملموس و نامشهود را فراموش نکنید. این بحث‌ها به سختی در معادلات و فرایندهای منطقی تصمیم‌گیری، جای می‌گیرند. آخرین توصیه‌ام این است که پس از انجام تمام محاسبات و تحلیل‌ها، کمی از صورت مسئله فاصله بگیرید. ببینید آیا دید شهودی نیز همان گزینه را تأیید می‌کند؟ بکوشید مثل روزولت فکر کنید. شاید دیوانه‌وارترین گزینه، درست‌ترین گزینه باشد: ارزش تصمیم‌گیری‌های جنورانه را فراموش نکنید.

روزولت زمانی گفته بود: «حتی اگر در نهایت شکست بخورم باز هم ترجیح

می‌دهم با آرزوهای بلندپروازانه و تصمیم‌های جسورانه، در پی پیروزی‌های بزرگ
باشم، تا اینکه مانند انسانهای متوسط نه لذت موفقیت را بچشم و نه از
شکست رنج ببرم و تمام عمر، در فضای خاکستری بین این دو، زندگی
کنم».

فهرست مطالب

۱۱	فیل از تصمیم‌های مهم، کمی بخواهید	اصل ۱
۱۵	آزاد بودن ذهن و تمرکز، کمک بزرگی برای تصمیم‌گیری است	اصل ۲
۱۹	از مشکل فاصله بگیرید	اصل ۳
۲۳	از دنیای واقعی فاصله نگیرید	اصل ۴
۲۷	از یک فرایند سیستماتیک استفاده کنید	اصل ۵
۳۱	شیوه تصمیم‌گیری خود را بشناسید	اصل ۶
۳۵	برای اینکه تصمیم‌گیرنده خوبی شوید باید تصمیم‌های اشتباه بسیاری بگیرید	اصل ۷
۳۹	از اشتباه‌های خود درس بگیرید	اصل ۸
۴۳	آموزش در آستانه خطر!	اصل ۹
۴۷	از تصمیم‌گیری‌های دیگران درس بگیرید	اصل ۱۰
۵۱	نتایج حاصل از تصمیم‌گیری‌ها، معیار خوبی برای قضاوت در مورد آنها نیستند	اصل ۱۱
۵۵	برای برگشت از قطب هم فکری بکنید!	اصل ۱۲
۵۹	«دامهای تصمیم‌گیری» را بشناسید	اصل ۱۳
۶۳	درباره «از دست دادن» و «به دست آوردن»	اصل ۱۴
۶۷	گاهی یک غول را نمی‌بینیم!	اصل ۱۵
۷۱	فقط چیزی را می‌بینید که در پی آن هستید	اصل ۱۶
۷۵	استعداد و توانایی شما، آن‌قدر هم که فکر می‌کنید زیاد نیست!	اصل ۱۷
۷۹	نگاه شما به دنیا، بستگی به این دارد که از کدام سیاره آمده باشید	اصل ۱۸
۸۳	چارچوب فکری خود را به مسئله تحمیل نکنید	اصل ۱۹
۸۷	مقاومت بودن همیشه مزیت نیست	اصل ۲۰
۹۱	عصاره دانسته‌هایتان را استخراج کرده و بر اساس آن عمل کنید	اصل ۲۱
۹۵	تصمیم‌های شما، تصاویر منفرد نیستند؛ بلکه همچون فیلم هستند.	اصل ۲۲
۹۹	شما در یک جزیره منفرد تصمیم نمی‌گیرید	اصل ۲۳
۱۰۳	در مسیر جاده مورد نظرتان، یک شهر بسازید	اصل ۲۴
۱۰۷	به سگ‌هایی که پارس نمی‌کنند هم توجه کنید!	اصل ۲۵
۱۱۱	«واقعیت‌ها»، «واقعیت محض» نیستند	اصل ۲۶

۱۱۳	اصل ۲۷	قدرت شهود را فراموش نکنید
۱۱۷	اصل ۲۸	«تصمیم غلط» بهتر از «تصمیم نگرفتن» است
۱۲۱	اصل ۲۹	۸۰ درصد (حتی کمتر) اطلاعات مورد نیاز را فراهم کنید و دست به اقدام بزنید
۱۲۵	اصل ۳۰	تصمیم‌گیری همیشه با ریسک همراه است. این واقعیت را بپذیرید
۱۲۹	اصل ۳۱	تصمیم‌نگرفتن خود یک تصمیم است!
۱۳۳	اصل ۳۲	دو مغز، همیشه بهتر از یک مغز نیست!
۱۳۷	اصل ۳۳	از تعارض سازنده استفاده کنید!
۱۴۱	اصل ۳۴	انسانهایی تیزهوش‌تر از خودتان را در اطرافتان گرد آورید!
۱۴۵	اصل ۳۵	نقش‌های مربوط به تصمیم‌گیری را صریحاً تعیین کنید
۱۴۹	اصل ۳۶	خود را از زندان «دوگانگی» رها کنید
۱۵۳	اصل ۳۷	گاهی اوقات کمی «آدرنالین» هم خوب است
۱۵۷	اصل ۳۸	به تأثیر احساسات توجه داشته باشید
۱۶۱	اصل ۳۹	مراقب میان‌برهای جذاب باشید
۱۶۵	اصل ۴۰	کاری نکنید که دوست نداشته باشید دیگران آن را در روزنامه و اینترنت بخوانند
۱۶۹	اصل ۴۱	نمی‌توانید از نگاه تیزبین مردم بگریزید
۱۷۳	اصل ۴۲	برای اینکه بفهمید به کجا می‌روید، ببینید که در کجا ایستاده‌اید
۱۷۷	اصل ۴۳	اجازه ندهید قدرت و خودخواهی، شما را از اقدام صحیح باز دارد
۱۸۱	اصل ۴۴	هزینه‌های شکست را کاهش دهید
۱۸۵	اصل ۴۵	تصمیم‌های بزرگ را به تعدادی تصمیم کوچک تفکیک کنید
۱۸۹	اصل ۴۶	آچار و پیچ‌گوشتی‌ها را برداشته‌اید؟
۱۹۳	اصل ۴۷	نگاه‌تان باید به افق‌های دور باشد
۱۹۷	اصل ۴۸	اگر با اعتقاد کامل تصمیم بگیرید، تصمیم‌تان به واقعیت بدل می‌شود
۲۰۱	اصل ۴۹	کمی حس شوخ‌طبعی داشته باشید
۲۰۵	اصل ۵۰	با هر تصمیمی، چیزهای زیادی را از دست می‌دهید...
۲۰۷	اصل ۵۱	توانایی‌های فکری خود را توسعه دهید...
۲۱۱	اصل ۵۲	نسبت به تصمیم خود متعصب نباشید
۲۱۵	اصل ۵۳	به گذشته خیره نشوید!